

**VERS UN APPUI PLUS COHÉRENT DU SYSTÈME DES
NATIONS UNIES À L'AFRIQUE**

Rapport établi par

*Papa Louis Fall
Mohamed Mounir Zahran*

Corps commun d'inspection

Genève, 2009



Nations Unies

JIU/REP/2009/5

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

**VERS UN APPUI PLUS COHÉRENT DU SYSTÈME DES
NATIONS UNIES À L'AFRIQUE**

Rapport établi par

*Papa Louis Fall
Mohamed Mounir Zahran*

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève, 2009

RÉSUMÉ
Vers un appui plus cohérent du système des Nations Unies à l'Afrique
JIU/REP/2009/5

Objectif

Évaluer l'efficacité et l'utilité du cadre de coopération existant à l'échelle du système, exploiter et partager les enseignements tirés, identifier les meilleures pratiques et méthodes de coordination de la collaboration concernant l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique. Étant donné la multitude des organisations participant aux activités dans ce domaine et la pléthore de mandats et programmes pertinents, une cohérence accrue est d'une importance déterminante pour éliminer les chevauchements et doublons, garantissant ainsi un usage utile des ressources disponibles.

Principales constatations et conclusions

Sur la base des différentes études effectuées sur différents aspects de la question, la présente évaluation contient 17 recommandations – 14 adressées aux chefs de secrétariat des organisations du système des Nations Unies et trois à leurs conseils d'administration, pour examen – visant à renforcer la coordination, la coopération et la cohérence de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique aux niveaux mondial, régional, sous-régional et national.

La prolifération des mandats et programmes connexes provoquant des chevauchements structurels et une dispersion des efforts et des ressources, les mandats concernant l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique devraient être réexaminés (voir la recommandation 1).

Il convient d'assurer, à l'intérieur des cadres institutionnels existants, une meilleure communication et de meilleurs échanges d'information entre les divers organismes, entités, départements et bureaux qui jouent un rôle important en matière d'appui à l'Afrique. Il faut aussi faciliter la coordination et la coopération à l'échelle du système à cet égard, notamment entre le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), les groupes de travail et de pilotage pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement en Afrique (OMD), le Mécanisme de coordination régionale des institutions et organisations des Nations Unies travaillant en Afrique pour appuyer l'Union africaine (UA) et son programme NEPAD (Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique), la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique (voir la recommandation 2). Dans ce contexte, le CCS devrait jouer un rôle plus actif en inscrivant en tant que point permanent à son ordre du jour l'appui à l'UA et à son programme NEPAD.

Le Mécanisme de coordination régionale et son système de groupes thématiques est à cet égard le principal mécanisme qui permette de renforcer la cohérence de tout le système aux niveaux régional et sous-régional. Il se heurte à des contraintes et des difficultés en matière, notamment, de volonté d'agir et de direction; de coordination; d'obligation redditionnelle, de contrôle et d'évaluation; de mobilisation des ressources et de renforcement des capacités; de communication, de vulgarisation et de plaidoyer; enfin, d'alignement sur les priorités de l'UA et du NEPAD, y compris dans le domaine de l'intégration régionale. Étant donné que l'on attend de la CEA qu'elle joue un rôle de coordinateur stratégique actif en ce qui concerne le Mécanisme de coordination régionale, ses capacités devraient être renforcées (voir la recommandation 4). Le Mécanisme de coordination régionale devrait être renforcé au moyen des actions suivantes:

- Institution d'un comité de pilotage de haut niveau représentant de manière adéquate toutes les parties prenantes, chargé de superviser les activités du Mécanisme de coordination régionale et de ses groupes thématiques, fournissant des orientations et assurant le suivi des décisions et recommandations relatives au Mécanisme de coordination régionale (voir la recommandation 3);
- Meilleur alignement du Mécanisme de coordination régionale et de ses groupes thématiques sur les besoins et priorités de l'UA et de son programme NEPAD (voir la recommandation 5), meilleure harmonisation des cycles de planification, de programmation et de budgétisation des programmes des organisations du système des Nations Unies appuyant l'UA et son programme NEPAD (voir la recommandation 6) et désignation de points de contact dans les organisations participantes du Mécanisme de coordination régionale pour améliorer les interactions, les communications et l'échange d'informations (voir la recommandation 7);
- Pleine application et concrétisation de l'«Accord général» entre les commissions régionales et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) afin de faciliter et de renforcer les communications, la coordination et la coopération entre la CEA et le Mécanisme de coordination régionale, d'une part, et le PNUD et les équipes de directeurs régionaux en Afrique, de l'autre (voir la recommandation 8);
- Participation de toutes les organisations du système des Nations Unies au Mécanisme de coordination régionale pour exploiter davantage les compétences techniques du Mécanisme et créer de nouvelles synergies au sein du système des Nations Unies à l'appui de l'UA et de son programme NEPAD (voir la recommandation 9);
- Renforcer la cohérence au niveau sous-régional en exploitant les capacités de la CEA et de ses cinq bureaux sous-régionaux en Afrique; instaurer un mécanisme de coordination sous-régionale à l'échelle du système; enfin, veiller à ce que les communautés économiques régionales d'Afrique participent étroitement aux travaux du Mécanisme de coordination régionale (voir la recommandation 10) et à ce que toutes les organisations du système des Nations Unies soient, selon qu'il convient, accréditées auprès des communautés économiques régionales (CER) (voir la recommandation 11).

En tant que principales parties bénéficiaires, les gouvernements africains récipiendaires devraient participer de manière plus étroite et régulière à l'élaboration, à la mise en œuvre et au contrôle des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement afin de susciter l'adhésion et la prise en mains nationales, et pour qu'il soit tenu compte des besoins et priorités spécifiques des pays bénéficiaires (voir la recommandation 12).

Les capacités et ressources des deux équipes de directeurs régionaux d'Afrique devraient être renforcées, notamment en réaffectant selon qu'il convient les ressources, pour assurer leur fonctionnement efficace dans le cadre des processus de réforme approfondie en cours, qui visent à renforcer la cohérence à l'échelle du système et la coordination au niveau des pays (voir la recommandation 13).

Les organisations du système des Nations Unies devraient harmoniser davantage les cycles de planification, de programmation et de budgétisation de leurs programmes de pays en Afrique au titre de leur plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement respectif afin de faciliter la programmation conjointe et l'établissement de cadres communs de contrôle et d'évaluation ainsi que pour simplifier les dispositions concernant la présentation de rapports à l'échelon des pays (voir la recommandation 14). Elles devraient également harmoniser davantage les cycles de planification, de programmation et de budgétisation de leurs programmes de pays avec ceux de leurs programmes régionaux et sous-régionaux en vue d'une meilleure coordination et cohérence (voir la recommandation 15). L'absence d'une approche commune de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du système des Nations Unies ayant des incidences négatives sur son utilisation au niveau des pays, il faut renforcer la gestion axée sur les résultats à ce niveau afin d'en harmoniser l'approche à l'échelle du système et de mettre en œuvre les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement en Afrique (voir la recommandation 16).

Le Secrétaire général devrait faire entreprendre par l'intermédiaire du CCS une étude approfondie de la mobilisation des ressources et des mécanismes et modalités de financement permettant, au sein du système des Nations Unies, de garantir la viabilité financière de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique dans le cadre du Mécanisme de coordination régionale et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (voir la recommandation 17).

Recommandations à l'intention des organes délibérants

- **Recommandation 1**

L'Assemblée générale et les organes délibérants des différentes organisations du système des Nations Unies devraient inviter le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des autres organisations du système à entreprendre une étude de leurs mandats respectifs concernant l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique afin d'évaluer l'état d'avancement de l'exécution de ces mandats, les besoins en matière de ressources, de contrôle et d'établissement de rapports concernant leur exécution et de préciser la division du travail et des responsabilités au sein du système des Nations Unies et entre les différents organes, bureaux et départements de chaque organisation du système des Nations Unies.

- **Recommandation 4**

L'Assemblée générale devrait renouveler son appui au renforcement des capacités de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et inviter le Secrétaire général à prendre d'autres mesures en allouant des ressources suffisantes à la CEA – y compris, selon qu'il convient, en réaffectant des ressources – pour lui permettre de remplir efficacement son rôle de coordination stratégique concernant le Mécanisme de coordination régionale à l'appui de l'Union africaine et de son programme NEPAD.

- **Recommandation 16**

L'Assemblée générale et les autres organes délibérants des organisations du système des Nations Unies devraient réaffirmer leur ferme volonté d'appliquer la gestion axée sur les résultats et demander aux chefs de secrétariat des organisations du système des Nations Unies d'harmoniser leur pratique en matière de gestion axée sur les résultats pour parvenir à une approche commune en la matière à l'échelon des pays pour ce qui concerne la mise en œuvre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement en Afrique.

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Résumé		iii
Principaux sigles et acronymes.....		ix
I. INTRODUCTION.....	1 – 11	1
A. Objectif et orientation générale.....	1 – 7	1
B. Rappel historique	8 – 11	2
II. RENFORCER LA COHÉRENCE AU NIVEAU MONDIAL	12 – 36	3
A. Bureau du Conseiller spécial pour l’Afrique.....	13 – 16	3
B. Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS)	17 – 18	4
C. Groupe de pilotage pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement en Afrique.....	19 – 21	5
D. Multiplicité des mandats et activités	22 – 26	5
E. Renforcer la communication et les échanges d’informations	27 – 32	7
F. Renforcer le rôle du Conseil des chefs de secrétariat dans l’intérêt d’un appui plus cohérent du système des Nations Unies à l’Union africaine et à son programme de Nouveau Partenariat pour le développement de l’Afrique (NEPAD).....	33 – 36	9
III. RENFORCER LA COHÉRENCE AUX NIVEAUX RÉGIONAL ET SOUS-RÉGIONAL: RENFORCER LE MÉCANISME DE COORDINATION RÉGIONALE	37 – 97	10
A. Instituer un comité directeur du Mécanisme de coordination régionale.....	42 – 45	11
B. Renforcer le rôle de coordination stratégique de la Commission économique pour l’Afrique	46 – 53	12
C. Aligner le Mécanisme de coordination régionale et ses groupes thématiques sur les besoins et les priorités de l’Union africaine et de son programme NEPAD.....	54 – 62	14
D. Adopter de nouvelles mesures de renforcement du Mécanisme de coordination régionale et de son système de groupes thématiques	63 – 86	16
E. Renforcement de la coordination et de la cohérence du système des Nations Unies au niveau sous-régional.....	87 – 97	21

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
IV. RENFORCER LA COHÉRENCE AU NIVEAU NATIONAL	98 – 130	24
A. Renforcer l'appropriation et l'initiative nationales	100 – 103	24
B. Renforcer les capacités des équipes de directeurs régionaux.....	104 – 108	26
C. Harmoniser les cycles de planification, de programmation et de budgétisation	109 – 115	27
D. Renforcer la gestion axée sur les résultats	116 – 122	28
E. Renforcer la prévisibilité et le financement de l'aide	123 – 130	30

Annexes

I. Renforcement de la coopération entre l'organisation des Nations Unies et l'Union africaine: cadre du programme décennal de renforcement des capacités pour l'Union africaine	34
II. Le mécanisme de coordination régionale – Liste des organisations participantes par groupe thématique	36
III. Répartition des responsabilités de coordination entre les membres du Groupe de travail pour la réalisation des OMD en Afrique	38
IV. Alignement des neuf groupes thématiques sur les priorités de l'Union africaine et de son programme de Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)	39
V. Organigramme de l'Équipe de Directeurs régionaux de l'Afrique orientale et australe – 2008.....	40
VI. Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes pour donner suite aux recommandations du CCI.....	41

PRINCIPAUX SIGLES ET ACRONYMES

BAfD	Banque africaine de développement
BAuD	Banque asiatique de développement
BIsD	Banque islamique de développement
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CER	Communautés économiques régionales
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COMESA	Marché commun de l'Afrique australe et orientale
CPC	Comité du programme et de la coordination
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
GNUE	Groupe des Nations Unies chargé de l'évaluation
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
OUA	Organisation de l'unité africaine
PAM	Programme alimentaire mondial
PANUREDA	Programme d'action des Nations Unies pour le redressement économique et le développement de l'Afrique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
UA	Union africaine
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme
UNODC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
VIH/sida	Virus de l'immunodéficience humaine/syndrome d'immunodéficience acquis

I. INTRODUCTION

A. Objectif et orientation générale

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2008, le Corps commun d'inspection (CCI) a conduit, sur la suggestion de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), une évaluation intitulée «Vers un appui plus cohérent du système des Nations Unies à l'Afrique».

2. L'objectif en est de jauger l'efficacité et l'utilité du cadre de coopération existant à l'échelle du système, d'exploiter et de partager les enseignements tirés, d'identifier les meilleures pratiques et méthodes de coordination de la collaboration concernant l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique, à partir des diverses études entreprises jusqu'à présent sur différents aspects de la question par le Secrétaire général, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), le CCI, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et d'autres membres du système des Nations Unies. Cette évaluation se concentre sur les questions relatives au développement, en particulier celles évoquées dans le huitième objectif du Millénaire pour le développement, «Mettre en place un partenariat mondial pour le développement».

3. L'évaluation porte sur la cohérence avec laquelle les gouvernements bénéficiaires, les organisations du système des Nations Unies et la communauté des donateurs travaillent ensemble aux niveaux mondial, régional, sous-régional et national par l'intermédiaire des mécanismes de coordination existants. Ce faisant, l'évaluation examine, entre autres, le fonctionnement, l'efficacité et l'utilité des mécanismes de coordination actuels à l'échelle du système, en particulier le Mécanisme de coordination régionale¹ des institutions et organisations des Nations Unies œuvrant en Afrique à l'appui de l'Union africaine (UA) et de son programme NEPAD (Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique), et les questions ayant trait au système de coordonnateurs résidents. L'évaluation constitue aussi une mise à jour de l'étude du CCI intitulée «Autres mesures visant à renforcer l'appui du système des Nations Unies au Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)»².

4. Conformément aux règles et directives internes du CCI et à ses procédures de travail internes, la méthode suivie pour établir le présent rapport comporte un examen préliminaire, des questionnaires adressés aux organisations participantes, des entrevues et une analyse approfondie. Sur la base des réponses aux questionnaires reçues, les inspecteurs ont eu des entretiens avec des fonctionnaires de certaines organisations participantes et se sont également enquis des vues de représentants du secrétariat du CCS, du Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM), de la Commission de l'Union africaine, du secrétariat du NEPAD, du secrétariat du Marché commun de l'Afrique australe et orientale (COMESA) et de la Commission de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Des discussions ont également eu lieu avec des membres des équipes de pays des Nations Unies en Afrique du Sud, en Zambie et au Nigéria. Les vues et les contributions des fonctionnaires avec lesquels ils se sont entretenus ont été prises en considération dans la finalisation des recommandations qui figurent

¹ Différentes expressions ont été utilisées pour désigner ce mécanisme: Réunions de consultations régionales, Mécanisme de consultations régionales et Réunions de coordination régionale. Les chefs de secrétariat des commissions économiques régionales ont décidé à leur réunion de juin 2008 à Addis-Abeba de n'utiliser désormais que la désignation «Mécanisme de coordination régionale».

² JIU/REP/2005/8.

dans le présent rapport. On a également sollicité les commentaires des organisations participantes et des fonctionnaires et représentants interrogés sur le projet de rapport et il en a été tenu compte dans l'établissement de la version définitive.

5. Conformément à l'article 11.2 du statut du Corps commun d'inspection, la version définitive du rapport a été établie après consultation entre les inspecteurs afin que les conclusions et recommandations du rapport soient soumises à leur jugement collectif.

6. Pour faciliter la lecture du rapport ainsi que la mise en œuvre des recommandations qu'il contient et son contrôle, l'annexe V présente un tableau indiquant si le rapport est soumis aux organisations considérées pour décision ou pour information. Ce tableau indique quelles sont, pour chacune d'entre elles, les recommandations pertinentes, en précisant si elles appellent une décision de la part de son organe délibérant ou directeur ou s'il peut y être donné suite par son chef de secrétariat.

7. Les inspecteurs tiennent à remercier toutes les personnes qui les ont aidés à établir le présent rapport, et tout spécialement celles qui ont pris part aux entretiens et les ont fait bénéficier, avec tant de bonne grâce, de leurs connaissances et de leurs compétences techniques.

B. Rappel historique

8. L'Afrique est depuis longtemps au centre des activités de coopération technique et de développement du système des Nations Unies. À la suite du Programme d'action des Nations Unies pour le redressement économique et le développement de l'Afrique (PANUREDA), lancé en 1986 en tant que tout premier programme des Nations Unies consacré à une région spécifique du monde et du nouveau Programme des Nations Unies pour le développement de l'Afrique dans les années 90, le NEPAD est devenu, depuis son adoption en 2001 par l'UA, le principal cadre de référence stratégique dans lequel le système des Nations Unies concentre ses efforts en faveur du développement de l'Afrique³. Selon la résolution 63/1 de l'Assemblée générale, le NEPAD est un cadre général pour le développement socioéconomique durable de l'Afrique, ainsi que pour l'application des plans et stratégies nationaux et sous-régionaux de développement⁴. Il est complété par le Programme décennal de renforcement des capacités pour l'Union africaine, signé en 2006 entre l'UA et l'Organisation des Nations Unies, qui délimite les principaux domaines de coopération entre les deux organisations⁵. De plus, la Déclaration du Millénaire⁶, le Consensus de Monterrey issu de la Conférence internationale sur le financement du développement⁷, le Plan de mise en œuvre du Sommet mondial pour le développement durable («le Plan de mise en œuvre de Johannesburg»)⁸, le document final du Sommet mondial de 2005⁹ et le Programme d'action en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2001-2010¹⁰, entre autres, donnent des orientations et un cadre à l'appui qu'apporte le système des Nations Unies à l'Afrique.

³ Les termes de l'adhésion de l'Organisation des Nations Unies au NEPAD sont énoncés dans la résolution 57/7 de l'Assemblée générale; voir aussi la résolution 57/2.

⁴ Par. 4.

⁵ A/61/630, et voir aussi la résolution 61/296 de l'Assemblée générale.

⁶ Résolution 55/2 de l'Assemblée générale.

⁷ A/CONF.198/11, chap. I, résolution 1, annexe.

⁸ A/CONF.199/20, chap. I, résolution 2, annexe.

⁹ Résolution 60/1 de l'Assemblée générale, par. 68 et 170.

¹⁰ A/CONF.191/11.

9. Dans sa résolution 61/229 du 16 mars 2007, l'Assemblée générale a demandé au système des Nations Unies d'aider l'Union africaine et son programme NEPAD, ainsi que les pays d'Afrique à élaborer des projets et programmes répondant aux priorités retenues par le NEPAD. Elle a aussi prié le Secrétaire général de renforcer la cohérence des activités du système des Nations Unies pour soutenir le NEPAD selon les neuf groupes thématiques qui correspondent *grosso modo* aux priorités du NEPAD. Dans son rapport au Comité du programme et de la coordination (CPC), le Secrétaire général a déclaré, entre autres: «il est indispensable que le système des Nations Unies renforce davantage son appui à la mise en œuvre du NEPAD. Pour assurer une coordination plus efficace de l'appui du système des Nations Unies dans le cadre du Mécanisme de consultation régionale, il faut adopter des politiques et des mesures d'urgence [...]. Le système des Nations Unies pourrait ainsi tirer parti d'une collaboration efficace et cohérente de diverses institutions chargées d'élaborer des programmes et projets intégrés dans les domaines de l'agriculture, des infrastructures et de l'environnement.»¹¹.

10. Cependant, le nombre croissant d'institutions qui opèrent en Afrique et la multiplicité des comités et groupes de coordination, de pilotage, de travail ainsi que d'équipes spéciales interdépartementales qui dans tout le système des Nations Unies appuient le développement de l'Afrique sollicite de plus en plus l'aptitude qu'ont les Nations Unies d'exécuter leurs travaux sur le continent africain avec plus de coordination, d'efficacité, de clarté et de cohérence, pour obtenir les meilleurs résultats tout en préservant et en promouvant les principaux objectifs des pays africains, devenir partie prenante de ces travaux et en prendre la direction à l'échelon national.

11. Il est certain qu'une plus grande cohérence de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique est essentielle à tous les niveaux: mondial, régional, sous-régional et national. Bien qu'il n'y ait dans la pratique aucune séparation stricte entre ces différents niveaux entre lesquels il existe des liens étroits, le présent rapport est subdivisé délibérément en trois parties principales examinant les questions de cohérence au niveau mondial (chap. II), régional et sous-régional (chap. III) et enfin national (chap. IV), afin de traiter de ce sujet complexe d'une manière structurée et sous une forme aisément lisible. Les corrélations entre les différents niveaux sont dûment prises en considération et présentées sous chaque chapitre dans le contexte pertinent.

II. RENFORCER LA COHÉRENCE AU NIVEAU MONDIAL

12. Le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, le CCS, y compris ses trois comités de haut niveau (le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion, le Comité de haut niveau chargé des programmes et le Groupe des Nations Unies pour le développement), le Groupe de pilotage pour la réalisation des OMD en Afrique et le Groupe de travail pour la réalisation des OMD en Afrique constitués en septembre 2007 sont les principaux organismes ayant mandat de renforcer la cohérence et la coordination à l'échelle du système en ce qui concerne l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique au niveau mondial¹². Les inspecteurs ont toutefois constaté des insuffisances dans l'action menée pour renforcer la coordination et les synergies entre ces entités.

A. Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique

13. La mission du Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, institué le 1^{er} mai 2003, est de renforcer l'appui apporté par la communauté internationale au développement et à la sécurité en Afrique grâce à ses activités de mobilisation et à ses travaux d'analyse; d'aider le Secrétaire

¹¹ E/AC.51/2007/4, 30 mars 2007, par. 87 à 89.

¹² S'il existe une multitude d'autres organismes, entités, comités, équipes spéciales, groupes de pilotage et de travail qui contribuent à faciliter à l'échelle du système la cohérence et la coordination de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique, l'évaluation portera essentiellement sur les entités et organismes susmentionnés.

général à améliorer la cohérence et la coordination de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique; enfin, de faciliter l'organisation, au niveau mondial, de débats intergouvernementaux sur l'Afrique et, en particulier, sur le NEPAD.

14. Le Bureau rend compte au Secrétaire général et son appui à l'Afrique est multiforme. Entre autres choses, il joue un rôle moteur dans l'établissement de rapports, l'organisation et l'accueil de réunions et d'ateliers d'experts et participe à diverses activités de plaidoyer. Le Bureau réunit également une équipe spéciale interdépartementale sur les affaires africaines chargée d'améliorer la cohérence de l'appui des Nations Unies à l'Afrique.

15. S'appuyant sur son mandat et ses compétences techniques en matière de plaidoyer, le Bureau est le coordonnateur du groupe thématique de plaidoyer et de communication, l'un des neuf groupes thématiques institués dans le cadre du Mécanisme de coordination régionale visant à coordonner l'appui du système des Nations Unies au NEPAD aux niveaux régional et sous-régional. Parmi les autres membres du groupe figurent le Département de l'information, la CEA et le secrétariat du NEPAD. Les principaux objectifs sont de promouvoir une meilleure compréhension du NEPAD dans le monde, de susciter un appui au NEPAD parmi les Africains et la communauté internationale, et de promouvoir l'activité des Nations Unies en faveur du NEPAD.

16. S'il existe une bonne coopération entre le Bureau, la CEA et le Département de l'information, les inspecteurs se sont rendu compte que la division du travail et des responsabilités entre ces entités n'est pas toujours claire dans la pratique. Si l'essentiel de l'activité du Bureau en faveur de l'Afrique s'exerce au niveau mondial et celle de la CEA aux niveaux régional et sous-régional, il est parfois difficile, dans la pratique, d'effectuer une claire séparation des responsabilités, ce qui peut entraîner des chevauchements et des doublons. En outre, les inspecteurs estiment que le flux d'informations entre le Bureau/le Département et la CEA revêt une importance déterminante et pourrait être amélioré, si l'on considère le bénéfice mutuel que tous en tirent: le Bureau et le Département s'appuient sur les informations fournies par la CEA et le Mécanisme de coordination régionale pour leurs activités de plaidoyer tandis que la CEA et le Mécanisme de coordination régionale tirent parti des activités de plaidoyer du Bureau et du Département, ce qui accroît la visibilité de la CEA et du Mécanisme de coordination régionale ainsi que l'appui dont ils bénéficient.

B. Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS)

17. Le CCS est le seul mécanisme de coordination à l'échelle du système. Il est composé des chefs de secrétariat de toutes les organisations du système des Nations Unies et se réunit deux fois par an sous la présidence du Secrétaire général. Le CCS favorise la coordination et la cohérence sur tout un éventail de questions de fond et de gestion. Il est appuyé par trois comités de haut niveau: le Comité de haut niveau chargé des programmes qui a pour mandat de promouvoir la cohérence globale des politiques, le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion, qui favorise l'harmonisation des usages commerciaux dans le système et le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) qui promeut une supervision cohérente et effective, et fournit des orientations ainsi qu'une aide au renforcement des capacités pour ce qui concerne les aspects opérationnels au niveau national.

18. Le CCS contribue de manière significative à améliorer la cohérence de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique, notamment par ses travaux sur les recommandations du Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de l'environnement et le rapport y afférent des coprésidents, l'harmonisation des pratiques commerciales, ses travaux sur des questions

spécifiques telles que les changements climatiques et les crises alimentaires. En outre, la moitié des huit programmes pilotes entrepris en application du rapport du Groupe intitulé «Unis dans l'action» se déroulant en Afrique (au Cap-Vert, au Mozambique, au Rwanda et en République-Unie de Tanzanie) et compte tenu du pourcentage élevé de pays en développement que compte l'Afrique par rapport à d'autres régions (les deux tiers des PMA se trouvent en Afrique), l'Afrique tire aussi un grand bénéfice des travaux du GNUM sur les activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement au niveau national.

C. Groupe de pilotage pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement en Afrique

19. Le Groupe de pilotage pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement en Afrique, institué en septembre 2007 par le Secrétaire général, rassemble les chefs des organisations multilatérales de développement en vue de définir les mesures concrètes nécessaires pour atteindre les OMD et d'autres objectifs de développement convenus au plan international en Afrique. Le Groupe, présidé par le Secrétaire général, comprend le Président de la Commission de l'Union africaine, le Président de la Commission européenne, le Secrétaire général de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Président de la Banque africaine pour le développement (BAfD), le Président de la Banque islamique pour le développement (BISD), le Président de la Banque mondiale et le Directeur général du Fonds monétaire international (FMI).

20. Les objectifs du Groupe de pilotage pour la réalisation des OMD en Afrique sont de renforcer les mécanismes internationaux de réalisation de ces objectifs dans les cinq domaines de la santé, de l'éducation, de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, des infrastructures et des systèmes de statistique; de rendre l'aide plus prévisible et de renforcer la coordination au niveau des pays. Il est secondé par le Groupe de travail pour la réalisation des OMD en Afrique, composé de représentants du système des Nations Unies et d'autres organisations multilatérales importantes et présidé par la Vice-Secrétaire générale. Le Groupe de travail noue des relations avec les gouvernements africains, établit des plans d'action en vue de réaliser les objectifs du Groupe de pilotage, mobilise et coordonne les efforts des institutions représentées.

21. Le Groupe de travail pour la réalisation des OMD en Afrique a constitué sept groupes thématiques techniques¹³. Cinq d'entre eux sont censés mettre au point des plans d'activités recevables en vue d'appuyer la mise en œuvre des recommandations du Groupe de pilotage pour la réalisation des OMD en Afrique. Ces cinq groupes thématiques sont coordonnés par des organisations qui ont reçu le mandat de chef de file correspondant¹⁴.

D. Multiplicité des mandats et activités

22. Le système des Nations Unies ne comprend pas moins de 13 institutions spécialisées et organisations connexes, 12 fonds et programmes et autres entités des Nations Unies, 17 départements et bureaux relevant du Secrétariat, 5 commissions régionales, 5 instituts de recherche et de formation et une pléthore de structures d'échelon régional ou national¹⁵. Si chaque entité est dotée d'un conseil d'administration différent de composition variable et au mandat et au domaine d'activité spécifiques, il convient de noter que l'on constate bien des chevauchements et doublons entre toutes ces entités. Comme l'a déclaré le Groupe de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies, dans certains secteurs, comme l'eau et l'énergie, plus de

¹³ Voir l'annexe III du présent rapport.

¹⁴ Voir http://www.mdgafrica.org/working_group.html.

¹⁵ Voir A/61/583, annexe V.

20 institutions des Nations Unies exercent une activité et se disputent des ressources limitées en l'absence de tout cadre clair de collaboration. Plus d'une trentaine d'institutions et programmes des Nations Unies s'occupent de gestion de l'environnement et de développement durable. Sur des questions spécifiques telles que les personnes déplacées à l'intérieur d'un pays, plusieurs institutions ont un rôle légitime à jouer, mais aucune n'a de rôle moteur prépondérant¹⁶.

23. Le nombre croissant d'organisations multilatérales de développement actives en Afrique et, en particulier, la prolifération des mandats, font obstacle à un appui cohérent des Nations Unies à l'Afrique. Faisant suite aux textes issus du Sommet du Millénaire et comme le lui a demandé l'Assemblée générale, le Secrétariat a établi un répertoire électronique des mandats¹⁷, qui contient un inventaire des mandats adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies, le Conseil de sécurité et le Conseil économique et social¹⁸. Selon ce répertoire, 1 266 mandats en vigueur relatifs à l'Afrique ont été adoptés par l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité et le Conseil économique et social à compter de 2006, dont 996 par l'Assemblée générale¹⁹. Ce répertoire n'ayant pas été mis à jour, de nombreux autres mandats, directement ou indirectement liés à l'appui des Nations Unies à l'Afrique, ont été adoptés, notamment, par exemple, dans les résolutions 61/229, 61/296 et 63/1 de l'Assemblée générale. En outre, les conseils d'administration d'autres organisations, institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies ont aussi adopté leurs propres mandats supplémentaires.

24. Ainsi qu'on l'a noté dans le rapport du Secrétaire général intitulé «Définition et exécution des mandats: analyse et recommandations aux fins de l'examen des mandats», la situation actuelle peut avoir pour résultat des demandes de rapports trop nombreuses, des organes dont les travaux se recoupent ou révèlent des incohérences internes, des filières d'exécution excessivement complexes et mal coordonnées et des mandats trop ambitieux au regard des ressources disponibles²⁰.

25. Au cours de leurs réunions et discussions, les inspecteurs ont noté que ces préoccupations étaient également partagées par de nombreux fonctionnaires interrogés au siège et sur le terrain²¹. Si certaines institutions procèdent bien à des examens réguliers de leur appui aux initiatives en faveur de l'Afrique, par exemple le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), beaucoup d'autres ne le font pas. Les inspecteurs proposent donc que tous les mandats relatifs à l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique soient réexaminés en vue d'évaluer l'état d'avancement de leur exécution et les besoins en ressources, activités de contrôle et d'établissement de rapports, pour préciser la division du travail et les responsabilités au sein du système des Nations Unies et entre ces divers organismes, ainsi que pour se tenir à jour des besoins et priorités des pays bénéficiaires. Les suggestions et orientations fournies dans le rapport du Secrétaire général susmentionné au sujet d'un éventuel examen des mandats relatifs aux programmes d'appui au développement de l'Afrique devraient être prises en considération le cas échéant²².

26. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait permettre de renforcer la cohérence, l'efficacité et l'utilité de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique.

¹⁶ Ibid., par. 10.

¹⁷ Ce répertoire de mandats, accompagné de conseils aux usagers, est accessible à l'adresse www.un.org/mandatereview/index.html.

¹⁸ Voir A/60/733, par. 9 à 15.

¹⁹ Voir note 17 ci-dessus.

²⁰ Voir A/60/733, résumé.

²¹ Voir E/AC.51/2009/2, par. 41 à 43 et audit du Bureau du Haut Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement et du Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique effectué par le BSCI.

²² A/60/733, par. 81 à 87.

Recommandation 1

L'Assemblée générale et les autres organes délibérants des organisations du système des Nations Unies devraient inviter le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des autres organisations du système des Nations Unies à entreprendre un examen de leurs mandats respectifs relatifs à l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique, afin d'évaluer l'état d'avancement de leur exécution et d'évaluer les besoins en ressources, activités de contrôle et d'établissement de rapports, ainsi que de préciser la division du travail et des responsabilités à l'intérieur du système des Nations Unies et entre ses différents organes, bureaux et départements.

E. Renforcer la communication et les échanges d'informations

27. Compte tenu du nombre élevé d'organisations du système des Nations Unies et de leurs lourdeurs administratives, un certain nombre de comités, groupes de pilotage, groupes de travail et initiatives interinstitutions ont été mis en place en vue de renforcer la coordination et la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies. Les plus importants de ces organismes et groupes ayant un rapport avec l'appui à l'Afrique sont, comme mentionné plus haut, le CCS, les deux groupes pour la réalisation des OMD en Afrique et le Mécanisme de coordination régionale. Mais il existe une multitude d'autres organismes et groupes interinstitutions ayant pour objet de faciliter un appui cohérent et coordonné à l'Afrique dans le cadre du programme NEPAD, notamment ONU-Eau, ONU-Energie et le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA)²³, ainsi que d'autres initiatives majeures, par exemple dans les domaines de la sécurité alimentaire et du développement rural²⁴, de la sécurité des transports aériens²⁵, des technologies de l'information et des télécommunications²⁶ et des transports maritimes, qui sont aussi des véhicules de la coordination des activités de l'ONU dans leur secteur respectif.

28. Si les interactions, les communications et les échanges d'informations entre les entités ayant pour mandat d'améliorer la coordination et la cohérence du système des Nations Unies se déroulent, dans une certaine mesure, par différents canaux et moyens, ils sont loin, de l'avis des inspecteurs, d'atteindre un niveau optimal. Ainsi, par exemple, les informations dont disposait le secrétariat du Mécanisme de coordination régionale basé à la CEA sur les travaux des groupes de pilotage et de travail pour la réalisation des OMD en Afrique et des deux équipes de directeurs régionaux d'Afrique étaient assez limitées, et ceux-ci n'en avaient guère eux-mêmes à propos du Mécanisme. Il en va de même s'agissant des principales initiatives relatives au développement de l'Afrique que plusieurs institutions ont développées. La nécessité d'une meilleure communication et de meilleurs échanges d'informations au sein du système des Nations Unies ressort également de la déclaration suivante de membres du CCS: «le Groupe de pilotage et le Groupe de travail [pour la réalisation des OMD en Afrique] devraient s'employer à tirer le meilleur parti du grand nombre de travaux analytiques qui avaient déjà été faits sur l'Afrique»²⁷.

²³ Le Comité de haut niveau chargé des programmes a dressé un inventaire des groupes de travail, comités et mécanismes interinstitutions.

²⁴ Voir le Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique et sa plate-forme de partenariat.

²⁵ Voir par exemple le *Development Forum on Maximizing Civil Aviation's Economic Contribution by Providing Safe, Secure and Sustainable Air Transport in African Skies*, avril 2007, forum accueilli par l'Union africaine en association avec l'Organisation internationale de l'aviation civile, la Banque mondiale et le Groupe d'action du transport aérien.

²⁶ Voir par exemple l'initiative «Connecter l'Afrique» dans laquelle l'Union internationale des télécommunications, la CEA, l'UA, la Banque africaine de développement (BAfD) et la Banque mondiale, entre autres, se sont beaucoup investies.

²⁷ CEB/2007/2, par. 31.

29. Les inspecteurs estiment que les interactions, communications et échanges d'informations sont particulièrement importants parce que les mandats et domaines d'activité des différents comités, groupes de pilotage, groupes de travail et initiatives interinstitutions se chevauchent plus ou moins. Tel est le cas par exemple du Groupe de travail pour la réalisation des OMD en Afrique, du GNUD et du Mécanisme de coordination régionale: une comparaison des cinq groupes thématiques techniques établis au titre du premier objectif par le Groupe de travail pour la réalisation des OMD en Afrique et des neuf groupes thématiques du Mécanisme de coordination régionale montre que les questions relatives à quatre des cinq groupes thématiques (santé, éducation, infrastructures et facilitation du commerce, agriculture et sécurité alimentaire) sont également traitées par certains des neuf groupes thématiques du Mécanisme de coordination régionale²⁸. De même, le groupe thématique technique «activités à l'échelon des pays» institué au titre du troisième objectif par le Groupe de travail pour la réalisation des OMD en Afrique traite de questions dans lesquelles le GNUD s'investit aussi beaucoup.

30. Le risque de chevauchement et de doublonnage des travaux du CCS et des groupes de pilotage et de travail pour la réalisation des OMD en Afrique a aussi été évoqué dans leur rapport annuel récapitulatif 2007-2008 par les membres du CCS qui ont rappelé ce qui suit: «Le Secrétaire général a souligné que les travaux des groupes ne devraient pas faire double emploi avec ceux des mécanismes de coordination existants, comme le CCS et le GNUD, mais se concentrer sur les lacunes existantes dans la collaboration opérationnelle quotidienne entre les organismes des Nations Unies et les institutions financières internationales.»²⁹. Ces préoccupations ont également été partagées au cours des réunions tenues par les inspecteurs avec des membres du CCS et de son secrétariat.

31. Les inspecteurs sont d'avis qu'il est indispensable de renforcer, à l'intérieur des cadres institutionnels existants, les communications et les échanges d'informations et de meilleures pratiques entre les organisations du système des Nations Unies concernant leur appui à l'UA et à son programme NEPAD, afin d'empêcher ou de réduire au minimum les doubles emplois, les chevauchements et la mauvaise utilisation des ressources, ainsi que pour faciliter les synergies. De meilleures interactions, communications et échanges d'informations et de pratiques optimales sont en particulier essentiels entre les principaux cadres et mécanismes de coordination de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique. De meilleures communications et un meilleur échange d'informations sont également nécessaires entre les départements et bureaux des Nations Unies qui s'investissent beaucoup dans l'appui à l'UA et à son programme NEPAD, comme le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, la CEA et le Bureau du Haut Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, ainsi que les organisations du système des Nations Unies qui ont mis au point d'importantes initiatives dans des domaines thématiques spécifiques à l'appui du développement de l'Afrique. Le CCS, le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique et la CEA peuvent jouer un rôle plus actif et faciliter l'accroissement des communications et des échanges d'informations et de pratiques optimales en offrant des plates-formes et forums de discussions et d'échanges d'informations.

32. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait permettre de renforcer la cohérence, l'efficacité et l'utilité de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique.

²⁸ Voir les annexes II et III du présent rapport.

²⁹ E/2008/58, par. 17.

Recommandation 2

Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des autres organisations du système des Nations Unies devraient renforcer, à l'intérieur des cadres institutionnels existants, les communications et les échanges d'informations et de pratiques optimales entre les différentes organisations du système des Nations Unies s'agissant de leur appui à l'UA et à son programme NEPAD, afin de prévenir et de réduire au minimum les doubles emplois, chevauchements et mauvaises utilisations de ressources, ainsi que pour faciliter les synergies.

F. Renforcer le rôle du Conseil des chefs de secrétariat dans l'intérêt d'un appui plus cohérent du système des Nations Unies à l'Union africaine et à son programme de Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)

33. Si toutes les organisations du système des Nations Unies ne sont pas perçues comme toujours favorables à la coordination et aux processus d'intégration à l'échelle du système pour diverses raisons, notamment la crainte de perdre leur autonomie opérationnelle, financière ou institutionnelle et des raisons d'image, elles reconnaissent bien la nécessité d'une coordination et d'une cohérence à l'échelle du système. Ceci à condition que leur autonomie, fondée sur la diversité des différents mandats institutionnels, des responsabilités, des particularités structurelles et des méthodes, soit garantie.

34. Le CCS peut apporter une contribution importante au renforcement de la cohérence de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique, notamment au moyen de ses discussions, de ses documents analytiques et des travaux du GNUD relatifs aux activités opérationnelles à l'échelon national. En particulier, le CCS est une instance où l'on peut discuter des questions de cohérence au niveau le plus élevé et qui rassemble des membres de différents mécanismes de coordination appuyant l'UA et son programme NEPAD, notamment les groupes de pilotage et de travail pour la réalisation des OMD en Afrique, le Mécanisme de coordination régionale et les chefs de secrétariat des organisations du système des Nations Unies qui ont élaboré d'importantes initiatives dans des domaines thématiques spécifiques concernant le développement de l'Afrique. Cependant, en dépit de l'arrangement conclu lors du séminaire du Comité de haut niveau chargé des programmes tenu à Greentree en juillet 2005 selon lequel parmi les questions prioritaires nécessitant l'intervention du Comité dans l'avenir figurerait l'appui au NEPAD à l'échelle du système, cette question n'a pas été inscrite à l'ordre du jour du Comité ni à celui du CCS jusqu'à ce que le CCS s'en saisisse à sa session d'automne 2007. Les discussions tenues au cours de cette session au titre du point de l'ordre du jour intitulé «Appui au développement de l'Afrique» ont donné aux membres du CCS l'occasion d'être informés des travaux des groupes pour la réalisation des OMD en Afrique, du Mécanisme de coordination régionale et d'autres initiatives importantes, et les questions transversales ainsi que les questions de cohérence connexes relatives aux activités à tous les niveaux ont été examinées³⁰. Un autre bon exemple, qui illustre la contribution que le CCS peut apporter, est la discussion qui s'est tenue au CCS en 2008 sur des questions relatives à la crise alimentaire en Afrique.

35. En raison de son rôle unique en tant que seul mécanisme de coordination à l'échelle du système, les inspecteurs estiment que le CCS occupe une position privilégiée lui permettant de jouer un rôle plus actif et substantiel en vue de renforcer la cohérence et la coordination de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique. Seul un CCS plus fort, au mandat élargi pour encourager l'intégration et la cohérence dans tout le système des Nations Unies, peut offrir un

³⁰ Voir CEB/2007/2, par. 29 à 32.

forum où rassembler toutes les parties prenantes au niveau organisationnel le plus élevé, de manière régulière. Un pas important dans cette direction serait de faire de l'appui à l'Afrique un point périodique, permanent, inscrit à l'ordre du jour du CCS et de ses trois piliers. Cette idée a été largement partagée par les inspecteurs et les fonctionnaires et représentants au cours des discussions qui se sont tenues tant au siège que sur le terrain. En outre, étant donné l'intégration du GNUM dans les structures du CCS, celui-ci a désormais lui aussi un rôle important à jouer pour promouvoir la cohérence et la coordination au niveau des pays.

36. Pour ces raisons, les inspecteurs sont d'avis que le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CCS, devrait inscrire l'appui à l'UA et à son programme NEPAD à l'ordre du jour du CCS en tant que point périodique, permanent, afin d'instituer un forum permanent de discussion sur les questions de coordination et de cohérence relatives à l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique au niveau organisationnel le plus élevé.

III. RENFORCER LA COHÉRENCE AUX NIVEAUX RÉGIONAL ET SOUS-RÉGIONAL: RENFORCER LE MÉCANISME DE COORDINATION RÉGIONALE

37. Comme suite à la résolution 1998/46 du Conseil économique et social dans laquelle le Conseil avait demandé que se tiennent régulièrement des consultations régionales entre organisations des Nations Unies, la première de ces consultations sur l'Afrique s'est tenue à Nairobi en mars 1999. En 2002, au cours de la quatrième réunion de consultations régionales et conformément aux résolutions 57/2 et 57/7 de l'Assemblée générale dans lesquelles celle-ci demandait que le NEPAD soit le cadre de référence dans lequel la communauté internationale, et notamment le système des Nations Unies, devait centrer ses efforts de développement de l'Afrique, cinq groupes thématiques ont été établis pour mieux répondre aux priorités du NEPAD. Le nombre de groupes est passé par la suite de 5 à 7 en 2004 puis à 9 en 2006 et 10 sous-groupes ont été établis pour refléter les priorités du NEPAD³¹.

38. Les réunions de consultations régionales (désormais appelées Mécanisme de coordination régionale)³² fournissent un cadre et un mécanisme permettant de renforcer la coordination et la coopération à l'échelle du système entre les différentes organisations du système des Nations Unies en mettant en œuvre leurs programmes de travail en Afrique. Le Mécanisme de coordination régionale, organisé autour de neuf groupes thématiques³³, est convoqué par une institution désignée du système des Nations Unies et coprésidée par l'UA. Les coordonateurs et membres de groupes, de concert avec leurs partenaires internationaux et africains, tiennent des réunions de consultations annuelles à la CEA à Addis-Abeba sous la présidence de la Vice-Secrétaire générale et la coprésidence de l'UA, offrant ainsi un forum de discussion où sont examinées les activités relatives au Mécanisme et à ses groupes. L'appui administratif, organisationnel et institutionnel est fourni par le secrétariat du Mécanisme basé à la CEA et par les institutions du système des Nations Unies qui président les groupes et sous-groupes.

³¹ Voir l'annexe II du présent rapport.

³² Voir la note 1.

³³ Voir l'annexe II du présent rapport. Les domaines thématiques des neuf groupes sont les suivants: développement des infrastructures, eau et assainissement, énergie, transports et TIC; gouvernance; paix et sécurité; agriculture, sécurité alimentaire et développement rural; industrie, commerce et accès aux marchés; environnement, population et urbanisation; développement social et mise en valeur des ressources humaines; science et technologie; plaidoyer et communications.

39. Le Mécanisme de coordination régionale et son système de groupes thématiques ont fait l'objet de divers examens de la part d'entités des Nations Unies, notamment du Secrétariat, de la CEA et du CCI³⁴, et par des consultants externes en vue d'identifier et de proposer des mesures visant à renforcer l'efficacité et l'utilité du Mécanisme et de son système de groupes thématiques. Les recommandations faites ayant été partiellement appliquées, on peut constater certains progrès se traduisant par une efficacité accrue du Mécanisme résultant d'une direction renforcée et du repositionnement de la CEA en tant que coordinateur stratégique du Mécanisme; des interactions accrues à l'intérieur des groupes et entre groupes; enfin, par l'élaboration de plans de travail concernant certains groupes. En outre, on constate une participation accrue des organisations du système des Nations Unies et des organisations africaines régionales (UA, secrétariat du NEPAD, BafD) et sous-régionales (communautés économiques régionales) au processus du Mécanisme de coordination régionale.

40. Cependant, d'importantes difficultés et contraintes, identifiées au cours des réunions annuelles du Mécanisme de coordination régionale³⁵ et indiquées aux inspecteurs, subsistent. Sont indispensables, en particulier: un engagement plus ferme et une direction plus dynamique; une obligation redditionnelle plus stricte; une coordination et une collaboration accrues; une plus grande mobilisation des ressources et un renforcement accru des capacités; un contrôle et une évaluation plus systématiques; enfin, des efforts accrus de communication, d'information et de plaidoyer. En outre, les activités du Mécanisme de coordination régionale nécessitent une supervision et les activités du système de groupes thématiques doivent être davantage harmonisées dans le cadre du Programme décennal de renforcement des capacités pour l'Union africaine; des questions transversales telles que le genre, la santé et la culture doivent être intégrées dans les activités du Mécanisme de coordination régionale et les questions d'intégration régionale doivent être traitées.

41. Diverses recommandations ont été faites au cours des réunions annuelles du Mécanisme de coordination régionale pour résoudre ces difficultés et remédier à ces défauts qui empêchent un fonctionnement efficace et utile du Mécanisme, mais beaucoup d'entre elles ne sont pas encore appliquées, ou pas encore entièrement. Les inspecteurs, s'appuyant sur les observations et recommandations faites dans les études du Mécanisme qui sont disponibles se sont concentrés sur certaines questions qui, à leur avis, revêtent une importance particulière pour renforcer l'efficacité et l'utilité du Mécanisme et de son système de groupes thématiques.

A. Instituer un comité directeur du Mécanisme de coordination régionale

42. Parmi les propositions de renforcement du Mécanisme figurait l'institution d'un comité directeur de haut niveau, composé de représentants des groupes thématiques, de la CEA, du Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, de la Commission de l'UA et du secrétariat du NEPAD, chargés de superviser les activités du Mécanisme et de ses groupes thématiques, de fournir des orientations et de suivre l'application des décisions et des diverses recommandations relatives au Mécanisme et à son système de groupes thématiques. La recommandation tendant à instituer un tel comité directeur a été officiellement adoptée au cours de la huitième réunion de consultations annuelles du Mécanisme tenue à Addis-Abeba en novembre 2007³⁶.

43. Les inspecteurs ont été informés de ce que les consultations sur l'institution d'un comité directeur du Mécanisme ont commencé et qu'il était envisagé de le mettre en place courant 2009. Si la nécessité d'un tel comité était généralement reconnue par la majorité des membres et des

³⁴ JIU/REP/2005/8.

³⁵ Voir ECA/NRID/RCM/7/2, ECA/NRID/RCM8/2007/1 et ECA/NRID/08/27.

³⁶ ECA/NRID/RCM8/2007/1, p. 6.

parties prenantes du Mécanisme de coordination régionale³⁷, les vues divergeaient quant à sa structure précise. Les inspecteurs précisent que la proposition d'instituer un tel comité directeur de haut niveau devrait être appliquée à titre prioritaire, compte dûment tenu de l'autonomie de chaque organisation participant au Mécanisme et sur la base d'une représentation suffisante de tous les membres, compte tenu du rôle déterminant des parties prenantes africaines. Le comité directeur pourrait être présidé par la Vice-Secrétaire générale (qui préside aussi actuellement la réunion de consultations annuelles du Mécanisme et le Groupe de travail pour la réalisation des OMD en Afrique) et coprésidé par le Président de la Commission de l'UA. Le comité directeur devrait aussi suivre étroitement les travaux des 14 comités techniques spécialisés (organismes ministériels africains) de l'Union africaine, qui ont été officiellement reconnus par les chefs d'État de l'UA au cours de sa session de janvier 2009, et coordonner son activité avec la leur.

44. Le mandat du comité directeur pour ce qui concerne le Mécanisme de coordination régionale devrait, de l'avis des inspecteurs, inclure non seulement la responsabilité du suivi des décisions et recommandations relatives au Mécanisme et à son système de groupes thématiques, mais aussi un rôle d'orientation et de supervision générales. En cette qualité, le comité pourrait déléguer une partie de son autorité et de ses tâches à des coordonnateurs de groupes thématiques, à d'autres membres ou au secrétariat du Mécanisme de coordination régionale, ce qui pourrait se traduire par une meilleure et plus claire distribution des responsabilités entre le Mécanisme et le système de groupes thématiques, le rendant ainsi plus efficace et utile.

45. La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait permettre de renforcer l'efficacité et l'utilité du Mécanisme de coordination régionale et de son système de groupes thématiques.

Recommandation 3

Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des autres organisations du système des Nations Unies devraient faire en sorte que le comité directeur de haut niveau proposé pour superviser les activités du Mécanisme de coordination régionale, fournir des orientations et assurer le suivi des décisions et recommandations intéressant le Mécanisme de coordination régionale soit institué et pleinement opérationnel d'ici à 2010.

B. Renforcer le rôle de coordination stratégique de la Commission économique pour l'Afrique

46. La CEA a pour mandat de promouvoir le développement économique et social de ses États membres, de favoriser l'intégration intrarégionale et de promouvoir la coopération internationale pour le développement de l'Afrique. Dans l'accomplissement de son mandat, la CEA doit tenir compte du contexte et des priorités actuelles de l'Afrique, qui sont définis par l'institution de l'UA et l'adoption du NEPAD et du Mécanisme d'évaluation intra-africaine qui lui est associé. Parmi ses nombreuses activités, la CEA fournit un appui au Mécanisme de coordination régionale et à ses groupes thématiques, par l'intermédiaire du secrétariat du Mécanisme.

47. À la septième réunion de consultations annuelles du Mécanisme de coordination régionale tenue en novembre 2006, il a été recommandé que, sur la base d'une recommandation d'une précédente étude du CCI sur le renforcement de l'appui du système des Nations Unies au NEPAD³⁸, «la CEA passe du rôle de simple organisateur des consultations régionales à celui de coordonnateur stratégique de l'appui des Nations Unies à l'UA et au NEPAD. À cet égard, la CEA

³⁷ ECA/NRID/08/27, par. 82 a).

³⁸ JIU/REP/2005/8, recommandation 7.

assurera des services de secrétariat pour coordonner les activités de tous les groupes, avec une contribution en ressources humaines et financières d'autres institutions et organisations des Nations Unies.»³⁹.

48. À la suite de cette recommandation, la Division du NEPAD et de l'intégration régionale de la CEA a été renforcée et le secrétariat du Mécanisme de coordination régionale, qui fait partie de la Division du NEPAD et de l'intégration régionale, a été établi au siège de la CEA à Addis-Abeba. Hormis la préparation et l'organisation des consultations annuelles et d'autres réunions relatives au Mécanisme de coordination régionale, la Division du NEPAD et de l'intégration régionale et le secrétariat du Mécanisme de coordination régionale fournissent une large gamme de services administratifs, organisationnels et institutionnels à l'appui du Mécanisme de coordination régionale et de ses groupes. Le secrétariat du Mécanisme sert de relais pour les échanges d'informations sur les activités, les calendriers de réunions et les décisions de chaque groupe et assure le suivi des décisions et recommandations adoptées au cours des réunions de consultations annuelles. Il soutient aussi des activités d'information et de plaidoyer relatives au Mécanisme. Parmi les autres initiatives du secrétariat figurent l'établissement de plans triennaux d'activités types à l'intention des groupes et le déboursement des frais occasionnés par ceux-ci ainsi que le lancement d'une plate-forme de gestion des connaissances, y compris une plate-forme de discussion électronique, en vue de faciliter et de renforcer l'échange de connaissances et la collaboration entre les groupes.

49. Ce rôle dynamique de la CEA en tant que coordonnateur stratégique effectif du Mécanisme de coordination régionale et de son système de groupes thématiques devrait conduire à la revitalisation et au renforcement du Mécanisme. Cependant, de nombreuses difficultés et lacunes subsistent. Ainsi, par exemple, l'échange d'informations et la communication entre les groupes sur leurs activités et calendriers de réunions déçoivent les attentes, de même que l'adoption de plans d'activités pour chaque groupe. À cet égard, de l'avis des inspecteurs, deux questions devraient être traitées: le fait que la CEA peut jouer le rôle de coordonnateur, mais pas d'exécutant, devrait être souligné et des ressources suffisantes devraient être fournies à la CEA pour veiller à ce qu'elle remplisse effectivement le rôle de coordonnateur stratégique.

50. La question des ressources suffisantes a aussi été soulevée par de nombreux participants et parties prenantes du Mécanisme de coordination régionale au cours des discussions et réunions tenues par les inspecteurs. Ainsi, par exemple, il a été mentionné que l'institution d'un poste d'agent de liaison de la CEA avec la presse, qui ferait rapport régulièrement sur les réalisations, les succès et les difficultés de l'activité menée par le Mécanisme et ses groupes à l'appui de l'UA et de son programme NEPAD faciliterait et renforcerait grandement les activités d'information et de plaidoyer tant à la CEA qu'au Siège de l'Organisation des Nations Unies. Ceci, en retour, bénéficierait aussi aux activités de renforcement des capacités et de mobilisation des ressources. La nécessité de renforcer la CEA pour ce qui concerne son appui au Mécanisme a aussi été reconnue par un récent rapport du BSCI où il est déclaré: «[La CEA] n'a pas les moyens d'appuyer le Mécanisme de coordination régionale, qui n'emploie que cinq personnes et ne dispose que d'un budget équivalent à 0,03 % du montant total des dépenses engagées en Afrique par le système des Nations Unies. Ses moyens sont insuffisants et ne lui permettent pas de jouer un rôle plus important dans la facilitation de la coordination des groupes et de leurs interactions.»⁴⁰.

³⁹ CEA, recommandations de la septième réunion de consultations régionales des institutions et organisations des Nations Unies œuvrant en Afrique à l'appui de l'UA et du NEPAD, p. 2, consultables en anglais seulement à l'adresse http://www.uneca.org/nepad/RCM8/ECA_Nepad_Recom_Sep14%20.pdf.

⁴⁰ E/AC.51/2009/2, par. 20.

51. Les inspecteurs souscrivent à ces vues et appuient la position du Secrétaire général exprimée dans son rapport de 2008 sur les besoins de développement de l'Afrique, dans lequel il a déclaré: «Les modules du Mécanisme [de coordination régionale] devraient disposer de ressources dédiées suffisantes pour assurer une coordination efficace et avoir un impact maximum. Le secrétariat du Mécanisme, qui se trouve à la Commission économique pour l'Afrique, devrait être doté de moyens supplémentaires pour pouvoir s'acquitter efficacement de son rôle stratégique de coordination.»⁴¹.

52. S'ils se félicitent de la récente résolution 63/260 de l'Assemblée générale et des mesures préliminaires prises par le Secrétaire général, les inspecteurs comptent que d'autres mesures suivront en vue de renforcer la CEA, notamment, selon que de besoin, une réaffectation des ressources, pour lui permettre d'exercer effectivement son rôle de coordination stratégique à l'égard du Mécanisme de coordination régionale, sous l'égide du comité directeur de haut niveau proposé et des membres du Mécanisme.

53. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait permettre de renforcer l'efficacité et l'utilité du Mécanisme de coordination régionale et de son système de groupes thématiques.

Recommandation 4

L'Assemblée générale devrait réaffirmer son appui au renforcement des capacités de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) de l'Organisation des Nations Unies et inviter le Secrétaire général à prendre de nouvelles mesures en allouant des ressources suffisantes à la CEA et en procédant notamment, selon que de besoin, à un redéploiement des ressources pour lui permettre de remplir effectivement son rôle de coordination stratégique à l'égard du Mécanisme de coordination régionale, à l'appui de l'UA et de son programme NEPAD.

C. Aligner le Mécanisme de coordination régionale et ses groupes thématiques sur les besoins et les priorités de l'Union africaine et de son programme NEPAD

54. Depuis sa création en 2002, le Mécanisme de coordination régionale est devenu le principal mécanisme de coordination de l'appui du système des Nations Unies au NEPAD aux niveaux régional et sous-régional, avec ses neuf groupes thématiques qui couvrent les domaines prioritaires du NEPAD. Depuis la Déclaration de Maputo de 2003 sur l'intégration du NEPAD dans les structures et processus de l'UA⁴², l'appui des Nations Unies au développement de l'Afrique reflète les priorités de l'UA⁴³.

55. Comme suite au document final du Sommet mondial de 2005⁴⁴, les chefs de secrétariat des organisations du système des Nations Unies et la Commission de l'UA ont signé en novembre 2006 une déclaration intitulée «Renforcement de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et l'Union africaine: Cadre du programme décennal de renforcement des capacités

⁴¹ A/63/130, par. 76.

⁴² La nécessité d'intégrer le NEPAD dans les structures et processus de l'UA a été reconnue pour la première fois par les chefs d'État d'Afrique à la deuxième session ordinaire de l'Assemblée de l'UA tenue à Maputo en 2003 (Déclaration de Maputo) et réaffirmée au dix-huitième sommet du Comité d'exécution du NEPAD des chefs d'État et de gouvernement tenu à Alger (Algérie) le 21 mars 2007 et à la dixième Assemblée de l'UA tenue à Addis-Abeba en janvier-février 2008.

⁴³ Voir aussi la résolution 61/296 de l'Assemblée générale.

⁴⁴ Voir la résolution 60/1 de l'Assemblée générale, par. 68 et 170.

pour l'Union africaine»⁴⁵. Ce cadre global et évolutif a pour objet de préciser les domaines, les formes et l'ampleur de la réponse du système des Nations Unies aux besoins en capacités de l'UA, y compris l'intégration du NEPAD dans les structures et processus de l'UA.

56. Pour mieux harmoniser l'appui du système des Nations Unies à l'UA et à son programme NEPAD, les quatre recommandations ci-après ont été faites au cours de la huitième réunion de consultations annuelles du Mécanisme de coordination régionale tenue à Addis-Abeba en novembre 2007:

a) Le «Cadre du Programme décennal de renforcement des capacités pour l'Union africaine» est un document évolutif, qui devrait être affiné davantage pour servir de cadre de coordination globale des accords de coopération et bilatéraux existants entre les institutions des Nations Unies et l'UA et devrait être à la base de l'assistance fournie par les Nations Unies au renforcement des capacités de l'UA;

b) La Commission de l'UA devrait mener la poursuite de l'élaboration et de la mise en œuvre du Programme, pour veiller à ce que les besoins prioritaires de tous ses départements soient traités comme il convient;

c) Le mécanisme de coordination interne de la Commission de l'UA devrait être renforcé de manière à resserrer les liens entre ses départements, ainsi que pour veiller à ce qu'il soit tiré le meilleur parti de l'appui fourni en vertu du Programme;

d) La BAfD devrait être invitée à fournir un appui à l'exécution du Programme⁴⁶.

57. Comme suite à ces recommandations, un processus de consultations actives, comprenant une réunion d'examen approfondi tenue en mars 2008, a commencé entre les membres du Mécanisme de coordination régionale et les représentants de la Commission de l'UA en vue de discuter de la poursuite de l'élaboration et de l'exécution du Programme décennal de renforcement des capacités. Étant à la tête du processus, la Commission de l'UA présentera sous forme de tableau les besoins et les priorités dégagés par ses différents départements aux organisations et institutions participant au mécanisme pour examen. En consultation avec ces organisations, un document final devrait être élaboré et joint en annexe au Programme.

58. En outre, les neuf groupes thématiques du Mécanisme procèdent à divers degrés à l'harmonisation de leurs activités avec les priorités de l'UA et de son programme NEPAD, et avec les priorités des organismes ministériels sectoriels de l'UA visées à l'annexe IV.

59. Au cours des réunions et discussions tenues avec les représentants de la Commission de l'UA et de la CEA, les inspecteurs ont noté que la mise en œuvre de ces recommandations n'était pas encore achevée et qu'elle le serait en temps opportun à titre prioritaire. L'importance qu'il y a de reconnaître le rôle directeur de la Commission de l'UA a été soulignée, de même que le caractère évolutif du Programme décennal. À cet égard, il a été mentionné qu'il convenait d'accorder une place plus importante à des questions transversales telles que le genre, la santé, la culture et l'intégration régionale, et qu'il fallait participer davantage aux communautés économiques régionales (CER) dans le cadre du Programme. Celui-ci devait aussi pouvoir traiter de questions actuelles et urgentes telles que celles des crises alimentaires et des changements climatiques.

⁴⁵ A/61/630, annexe, reproduite à l'annexe I du présent rapport.

⁴⁶ ECA/NRID/RCM8/2007/1, p. 10.

60. Un autre problème soulevé devant les inspecteurs a été celui de la dualité de l'UA et de son programme NEPAD. Bien que la décision ait été prise d'intégrer le NEPAD dans les structures et processus de l'UA, il subsistait des confusions, des incertitudes et parfois une certaine réticence quant aux rôles, aux responsabilités et à la division du travail exacts entre l'UA et le NEPAD. Les fonctionnaires qu'ont rencontrés les inspecteurs ont été unanimes à considérer que cette situation entravait l'harmonisation de l'appui des Nations Unies à l'UA et des besoins et priorités du NEPAD. Il a été proposé que la Commission de l'UA et le secrétariat du NEPAD intensifient leurs efforts pour finaliser le processus d'intégration du NEPAD dans l'UA.

61. Les inspecteurs estiment que la poursuite d'une harmonisation continue du Mécanisme de coordination régionale et de ses groupes thématiques avec les besoins et priorités de l'UA – y compris les besoins et priorités de ses comités techniques spécialisés (organismes ministériels africains) – et de son programme NEPAD améliorera l'efficacité et l'utilité du Mécanisme tout en soulignant le rôle directeur de la Commission de l'UA. L'antenne du Bureau de liaison des Nations Unies auprès de l'Union africaine, actuellement composée de deux fonctionnaires seulement, devrait être suffisamment renforcée et étroitement associée au processus de consultation, de suivi et de contrôle.

62. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait permettre de renforcer l'efficacité et l'utilité du Mécanisme de coordination régionale et de son système de groupes thématiques.

Recommandation 5

Le Secrétaire général devrait veiller à ce que le Mécanisme de coordination régionale et son système de groupes thématiques soient bien alignés sur les besoins et priorités de l'UA et de son programme NEPAD, compte tenu du rôle directeur de la Commission de l'Union africaine et du caractère évolutif du Programme décennal de renforcement des capacités pour l'Union africaine, eu égard tout particulièrement aux besoins de ce programme en matière de développement et d'exécution, et devrait faire rapport à ce sujet à l'Assemblée générale à sa soixante-sixième session.

D. Adopter de nouvelles mesures de renforcement du Mécanisme de coordination régionale et de son système de groupes thématiques

1. Planification et programmation conjointes

63. Pour permettre au Mécanisme de coordination régionale de se concentrer davantage sur les résultats et les impacts, la huitième réunion de consultations annuelles du Mécanisme a recommandé que chacun des neuf groupes thématiques établisse des plans d'activités triennaux en vue de les synthétiser en un seul plan d'activités du Mécanisme. L'objectif était de promouvoir une planification, une programmation et une budgétisation conjointes, pour donner une idée claire de la direction dans laquelle s'engageait le Mécanisme, pour encourager le respect de l'obligation redditionnelle et le partage des responsabilités, faciliter la mobilisation de ressources et améliorer l'exécution, les produits et l'impact.

64. Donnant suite à cette proposition, le secrétariat du Mécanisme a distribué un échantillon de plans d'activités à tous les coordonnateurs de groupes, leur demandant d'établir et de présenter leurs plans d'activités respectifs. Malgré l'importance de cette opération et le consensus qui s'est manifesté parmi les participants du Mécanisme à cette réunion, seul un petit nombre de groupes ont présenté leur plan d'activités, souvent dans des présentations variées, avec différents cycles programmatiques, etc. Le secrétariat du Mécanisme n'a donc pas pu synthétiser les plans

d'activités des différents groupes en un seul plan du Mécanisme pouvant servir de base à une planification et une programmation conjointes et faciliter celles-ci.

65. Étant donné que les différences de cycles de planification, de programmation et de budgétisation, de programmes de travail et de plans et priorités de chacune des organisations participant au Mécanisme ont une incidence négative sur la possibilité d'une planification et d'une programmation conjointes, nombre des fonctionnaires qu'ont rencontrés les inspecteurs ont souligné la nécessité pour les coordonnateurs et les autres membres des neuf groupes thématiques de mieux coordonner les priorités, programmes et plans de travail de leurs organisations.

66. Les inspecteurs ont jugé encourageant, dans ce contexte, que certaines organisations du système des Nations Unies aient franchi le pas et décidé d'appuyer le processus «Unis dans l'action» et de renforcer la coordination et la coopération à l'échelle du système ainsi que la cohérence des indicateurs de performance qui servent de base à l'évaluation et au contrôle de l'exécution de leurs programmes respectifs d'appui à l'Afrique. Ils se félicitent de ces efforts et invitent toutes les organisations du système des Nations Unies à suivre cet exemple.

67. Il a en outre été proposé que cet alignement soit également reflété dans les plans de travail et les mandats des personnels de chacune des organisations qui concourent à l'appui fourni au Mécanisme de coordination régionale et à ses groupes thématiques – ce qui n'est guère le cas dans de nombreuses organisations. Ceci crée une situation dans laquelle les activités du personnel en faveur du Mécanisme et de ses groupes ne sont pas suffisamment ou pas du tout reconnues par leurs organisations respectives.

68. Les inspecteurs partagent ces préoccupations et appuient les propositions concernant l'opération d'alignement qui faciliterait une planification et une programmation conjointes, rendant ainsi plus cohérents et fonctionnels le Mécanisme et son système de groupes thématiques. Elles contribueraient aussi grandement à la mise en place d'un cadre efficace d'évaluation et de contrôle.

69. Enfin, les inspecteurs ont été informés de ce que l'absence d'engagement au niveau de direction le plus élevé des coordonnateurs et autres membres de groupes ainsi que l'absence de chefs d'institution dans les réunions de groupes thématiques et au Mécanisme de coordination régionale ont un effet négatif sur le Mécanisme. Il en résulte une absence d'engagement institutionnel; une périodicité peu fréquente des réunions de groupes thématiques; une représentation inadéquate aux réunions de groupe; une faible continuité de la représentation et de la communication au sein du groupe et au sein des institutions et organisations; une inaptitude des groupes à rassembler des ressources et à en affecter aux programmes et projets communs de planification et d'exécution; une certaine confusion quant à savoir qui devrait exécuter les décisions; enfin, un contrôle et une évaluation insuffisants des mesures prises et des résultats obtenus. Les inspecteurs estiment qu'il convient de s'attaquer à cette absence d'engagement des coordonnateurs et membres de groupes au plus haut niveau de direction et ils tiennent en outre à souligner combien il importe que les chefs de groupe thématique s'attachent à devenir de réels coordonnateurs des activités de ces groupes au lieu de se contenter de les convoquer.

70. La mise en œuvre de la recommandation suivante permettrait de renforcer l'efficacité et l'utilité du Mécanisme de coordination régionale et de son système de groupes thématiques.

Recommandation 6

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devrait faire en sorte que les organisations qui participent au Mécanisme de coordination régionale alignent leurs cycles de planification, de programmation et de budgétisation, leurs programmes et plans de travail et leurs priorités, s'il y a lieu, sur ceux du Mécanisme de coordination régionale et de ses groupes thématiques pour faciliter une planification et une programmation conjointes, ainsi que la mise en place d'un cadre d'évaluation et de contrôle.

2. Amélioration des communications et échanges d'informations entre les groupes thématiques et à l'intérieur de ceux-ci

71. Les communications et les échanges d'informations au sein des groupes thématiques du mécanisme de coordination régionale et entre ceux-ci revêtent une importance déterminante pour son fonctionnement efficace et utile. Des progrès ont été faits à cet égard grâce aux efforts de tous les participants au Mécanisme et de son secrétariat (la CEA). Les consultations annuelles du Mécanisme, et d'autres réunions de participants au Mécanisme qui servent de forum de consultations et d'échange d'informations, d'enseignements et de meilleures pratiques entre participants au Mécanisme sont bien établies; une plate-forme de gestion des connaissances a été lancée par le secrétariat du Mécanisme et, d'une manière générale, les communications et les échanges d'informations au sein du Mécanisme se sont améliorés.

72. Cependant, au cours de leurs réunions, les inspecteurs ont appris que les communications et les échanges d'informations sont encore loin d'avoir atteint leur niveau optimal. Ceci concerne aussi bien les informations relatives aux aspects organisationnels du travail des groupes thématiques, par exemple la communication du calendrier des réunions, que les informations sur l'activité et les produits de chaque groupe. Les lacunes et difficultés en matière de communications et d'échanges d'informations ont aussi été reconnues dans divers rapports établis par le secrétariat du Mécanisme et ceux de consultants externes.

73. Les inspecteurs estiment que chaque organisation participante devrait charger un interlocuteur chevronné des relations avec le secrétariat du Mécanisme et les autres participants au Mécanisme. Cette mesure d'organisation, qui a été proposée par divers fonctionnaires intimement associés aux activités du Mécanisme et de ses groupes, faciliterait les communications et les échanges d'informations au sein du Mécanisme et contribuerait à les renforcer.

74. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait permettre de renforcer l'efficacité et l'utilité du Mécanisme de coordination régionale et de son système de groupes thématiques.

Recommandation 7

Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des autres organisations du système des Nations Unies devraient charger des coordonnateurs chevronnés des relations avec le secrétariat du Mécanisme de coordination régionale et les autres participants, notamment la Commission de l'Union africaine et les communautés économiques régionales, afin de renforcer les communications et les échanges d'informations au sein du Mécanisme

3. Interactions entre le Mécanisme de coordination régionale et les équipes de directeurs régionaux

75. Il existe deux équipes de directeurs régionaux en Afrique, l'une pour l'Afrique orientale et australe et l'autre pour l'Afrique occidentale et centrale. Elles ont pour objectif de fournir un appui technique aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies; d'assurer un soutien de qualité aux processus de programmation communs au niveau des pays (plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement); de superviser les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies et d'évaluer leurs résultats; enfin, d'intervenir dans des situations internes difficiles, de régler les différends, etc. Les équipes de directeurs régionaux sont composées de représentants des organisations du système des Nations Unies sises dans la région de leur ressort et elles comportent un secrétariat, des groupes techniques et des groupes consultatifs.

76. L'«Accord-cadre» entre les commissions régionales et le PNUD (qui préside aussi le GNUD) d'octobre 2007 (annulant et remplaçant l'accord stratégique signé en 2000) constitue, en ce qui concerne l'Afrique, la base de la collaboration entre la CEA et les deux équipes de directeurs régionaux d'Afrique. L'accord est de large portée et reconnaît spécifiquement «l'appui aux mécanismes de coordination régionale visant à maximiser les complémentarités entre les commissions régionales et le PNUD» ainsi que la coopération aux échelons national, régional et mondial («UN Coherence at the Regional Level, Synergies and Complementarities Between the Regional Coordination Mechanism and Regional Directors» (CEA, juillet 2008, p. 22).

77. On constate cependant une absence d'exécution et de concrétisation de cet accord, surtout en ce qui concerne la communication et la coordination entre la CEA et les équipes de directeurs régionaux. Au cours de leurs réunions, les inspecteurs ont noté que les participants au Mécanisme de coordination régionale n'avaient qu'une connaissance limitée des équipes de directeurs régionaux et des équipes de pays des Nations Unies, et réciproquement. L'absence de communication et de coordination empêche les synergies et ouvre la voie aux chevauchements, surtout que les équipes de directeurs régionaux et le Mécanisme de coordination régionale ont des domaines d'activité similaires. Ainsi, par exemple, les groupes techniques des équipes de directeurs régionaux d'Afrique orientale et australe traitent de questions relatives au VIH/sida, à la santé, à la sécurité alimentaire, au genre et aux droits de l'homme dont s'occupent aussi plusieurs des neuf groupes thématiques du Mécanisme de coordination régionale⁴⁷.

78. Cette absence de communication entre les équipes de directeurs régionaux et la CEA a aussi été examinée lors des séminaires de 2009 des deux équipes de directeurs régionaux d'Afrique et leurs membres sont convenus à l'unanimité qu'ils devaient dialoguer davantage avec la CEA. L'équipe de directeurs régionaux pour l'Afrique orientale et australe a déjà mis au point une stratégie à cet effet et une évaluation de la capacité des équipes de directeurs régionaux organisée par le Bureau de la coordination des activités de développement de l'ONU est en cours pour cerner les failles et déterminer la façon d'y remédier. Les inspecteurs accueillent favorablement ces efforts, mais ils estiment que d'autres mesures sont nécessaires pour mieux appliquer et traduire en mesures concrètes l'accord-cadre, pour renforcer la communication, la coordination et la coopération entre les partenaires en présence.

79. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait permettre de faciliter et de renforcer la communication, la coordination et la coopération entre la CEA et le mécanisme de coordination régionale, d'une part, et le PNUD et les équipes de directeurs régionaux, de l'autre.

⁴⁷ Voir les annexes II et V du présent rapport.

Recommandation 8

Le Secrétaire général et l'Administrateur du PNUD devraient veiller à ce que «l'Accord-cadre» entre les commissions régionales et le PNUD, signé en octobre 2007, soit pleinement appliqué et concrétisé pour faciliter et renforcer la communication, la coordination et la coopération entre la CEA et le Mécanisme de coordination régionale d'une part, et le PNUD et les équipes de directeurs régionaux, de l'autre

4. Interactions entre le Mécanisme de coordination régionale et le Mécanisme d'évaluation intra-africaine

80. Le Mécanisme d'évaluation intra-africaine est un instrument mutuellement convenu d'auto-évaluation des gouvernements membres participants concernant les engagements pris dans la Déclaration sur la démocratie, la gouvernance politique et économique et la gestion des entreprises, adoptée au Sommet de l'Organisation de l'Unité africaine (OUA) en juillet 2001 à Lusaka (Zambie)⁴⁸. Le document de base du Mécanisme d'évaluation intra-africaine a été approuvé par le Comité des chefs d'État et de gouvernement pour la mise en œuvre du NEPAD et ultérieurement entériné par le Sommet de l'Union africaine à Durban (Afrique du Sud) en juillet 2002. Il s'agit d'un mécanisme volontaire ouvert à tous les États membres de l'Union africaine. Au mois de juillet 2008, 29 pays avaient officiellement rejoint le Mécanisme en signant le mémorandum d'accord. Un certain nombre de fonctionnaires de la Commission de l'UA avec lesquels les inspecteurs se sont entretenus ont affirmé qu'ils n'étaient pas suffisamment tenus informés des activités du Mécanisme.

81. Au mois de juillet 2008, le Mécanisme d'évaluation intra-africaine qui a son siège à Midrand (Afrique du Sud) n'avait aucun statut juridique en Afrique du Sud. Le compte bancaire du Mécanisme est géré par la Development Bank of Southern Africa (DBSA) pour ce qui concerne les transactions du type états de paie, voyages, location de bureaux et autres services connexes. Selon certaines sources à l'UA et au PNUD, des questions graves comme celles des conditions juridiques de la présence du Mécanisme en Afrique du Sud, de la transparence et de l'obligation redditionnelle concernant son activité et son fonctionnement, ainsi que le non-respect des règles de gestion financière et du règlement financier de l'UA, devraient être traitées de manière appropriée et réglées d'urgence.

82. Étant donné la similitude des domaines d'activité du groupe thématique de la gouvernance du Mécanisme de coordination régionale et du secrétariat du Mécanisme d'évaluation intra-africaine et le fait que la communication et la coordination entre ces deux entités sont limitées, les inspecteurs estiment que des échanges périodiques d'informations, de données d'expérience et d'enseignements entre ces deux organismes sont essentiels pour éviter les doubles emplois et réaliser des synergies.

5. Pleine participation du système des Nations Unies au Mécanisme de coordination régionale et à son système de groupes thématiques

83. À ce jour, toutes les organisations du système des Nations Unies ne participent pas au Mécanisme de coordination régionale et à son système de groupes thématiques. Tel est le cas de

⁴⁸ Le Mécanisme d'évaluation intra-africaine a un budget de 7 millions de dollars É.-U. auquel le PNUD contribue à hauteur de 2 750 000 dollars. Le Fonds d'affectation spéciale appuie les dépenses de personnel du secrétariat du Mécanisme ainsi que les activités du secrétariat et celles qui sont menées au titre du mécanisme, y compris les réunions et la publication des rapports d'examen. Voir E/AC.51/2008/5, par. 82.

l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC) qui, par conséquent, n'est membre d'aucun des neuf groupes thématiques malgré ses compétences techniques en matière de gouvernance, de paix, de sécurité et de mise en valeur des ressources humaines, et malgré son expérience et le rôle qu'il joue dans les pays sortant d'un conflit⁴⁹. Selon les fonctionnaires de l'UNODC rencontrés, l'Office serait disposé à participer au Mécanisme de coordination régionale à condition de se voir doté de ressources additionnelles pour se procurer le volume de services consultatifs techniques nécessaire à ses opérations sur le terrain à l'appui des groupes thématiques respectifs.

84. L'Organisation de l'aviation civile internationale est une autre organisation qui ne participe pas au Mécanisme de coordination régionale alors que ses compétences techniques pourraient être un atout pour les groupes thématiques du Mécanisme chargés des infrastructures, qui traitent, entre autres choses, des questions de transport. De même, l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social pourrait contribuer aux travaux du Mécanisme en tant que membre du groupe s'occupant des questions sociales et de mise en valeur des ressources humaines.

85. En conséquence, les inspecteurs sont d'avis que la participation de toutes les organisations du système des Nations Unies au Mécanisme de coordination régionale et leur participation, à l'échelon le plus élevé, à ses réunions annuelles seraient mutuellement bénéfiques à toutes les parties. Ceci aiderait à tirer parti des compétences techniques du Mécanisme et à créer de nouvelles synergies dans l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique.

86. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait permettre de renforcer l'efficacité du Mécanisme de coordination régionale et de son système de groupes thématiques.

Recommandation 9

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devrait inviter toutes les organisations du système des Nations Unies à participer au Mécanisme de coordination régionale et se faire représenter au plus haut niveau à ces réunions annuelles afin de tirer davantage parti des compétences techniques du Mécanisme et de créer de nouvelles synergies dans l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique.

E. Renforcement de la coordination et de la cohérence du système des Nations Unies au niveau sous-régional

1. Instituer des mécanismes de coordination sous-régionaux à l'échelle du système

87. Si le Mécanisme de coordination régionale fait fonction de mécanisme de coordination à l'échelle du système au niveau régional, il n'existe pas de mécanisme semblable au niveau sous-régional. La nécessité de mettre en place un tel mécanisme a été soulignée par les membres du Mécanisme de coordination régionale depuis leur septième réunion de consultations annuelles tenue à Addis-Abeba en 2006⁵⁰. Pour faciliter un meilleur alignement et un meilleur ciblage de l'appui des Nations Unies aux priorités et à la vision de l'UA/NEPAD au niveau sous-régional, il a été recommandé que la CEA, en consultation avec d'autres institutions des Nations Unies, la Commission de l'UA et le secrétariat du NEPAD, coordonne les discussions sur les besoins des

⁴⁹ L'UNODC a cependant été représenté aux huitième et neuvième réunions du Mécanisme de coordination régionale.

⁵⁰ ECA/NRID/RCM/7/2, sect. 3.2; ECA/NRID/RCM8/2007/1, chap. III, sect. B2; et ECA/NRID/08/27, sect. 2.3.

huit communautés économiques régionales (CER) d'Afrique, qui sont les principaux modules et véhicules de l'intégration régionale et sous-régionale⁵¹.

88. Les difficultés identifiées au cours de ces consultations et discussions étaient entre autres la multiplicité et les chevauchements des CER, rendant difficile de fonder le mécanisme sur celles-ci; les structures variables des institutions du système des Nations Unies aux niveaux régional, sous-régional et national, de nombreuses organisations des Nations Unies n'ayant aucune présence sous-régionale mais ayant en revanche des présences régionales et nationales; les conceptions différentes que se font les parties prenantes des sous-régions africaines; enfin, l'absence de capacités ou de ressources des organisations du système des Nations Unies s'agissant de coordination sous-régionale. Ces préoccupations ont été largement exprimées au cours des discussions tenues par les inspecteurs avec des fonctionnaires du système des Nations Unies et de ses partenaires africains, notamment la Commission de l'UA, le secrétariat du NEPAD et les CER.

89. En application de la résolution 60/235 de l'Assemblée générale du 8 février 2006 faisant suite à un rapport du BSCI sur les bureaux sous-régionaux de la CEA⁵², le Secrétaire général a présenté son rapport intitulé «Renforcement du rôle des bureaux sous-régionaux de la Commission économique pour l'Afrique»⁵³ complété par une étude approfondie du Secrétaire exécutif de la CEA visant à repositionner la Commission pour mieux répondre aux défis auxquels se heurte l'Afrique. Dans sa résolution 62/208, l'Assemblée générale a réaffirmé la nécessité de renforcer les capacités des commissions régionales aux niveaux régional et sous-régional et la nécessité d'une coordination et d'une coopération plus efficaces et étroites entre les organisations du système des Nations Unies à ces niveaux.

90. Les inspecteurs appuient fermement ces tentatives de réforme et sont d'avis que le Secrétaire général devrait accélérer l'application des résolutions pertinentes de l'Assemblée générale visant à renforcer les capacités de la CEA et de ses bureaux sous-régionaux dans les activités d'appui à l'UA et à son programme NEPAD aux niveaux régional et sous-régional et faire rapport à ce sujet à l'Assemblée générale à sa soixante-sixième session. Il est également fait référence aux recommandations 3 et 4 ci-dessus.

91. De même, s'agissant de l'institution proposée d'un mécanisme de coordination sous-régional à l'échelle du système dans le cadre du Mécanisme de coordination régionale, les inspecteurs estiment que, pour les raisons données dans les paragraphes ci-dessus, le processus devrait être accéléré et finalisé dans les meilleurs délais.

2. Intégrer les communautés économiques régionales dans les mécanismes de coordination sous-régionale à l'échelle du système

92. Les huit CER d'Afrique, principaux modules et véhicules d'intégration régionale et d'exécution de l'UA et de son programme NEPAD au niveau sous-régional, devraient être d'importants partenaires des organisations du système des Nations Unies. Les interactions entre les CER et le système des Nations Unies s'établissent soit sur une base bilatérale entre les bureaux

⁵¹ L'Union du Maghreb arabe (UMA); le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA); la Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD); la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE); la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC); la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO); l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (CDAA).

⁵² A/60/120. La CEA a cinq bureaux sous-régionaux situés à Yaoundé (centre), Kigali (est), Tanger (nord), Lusaka (sud) et Niamey (ouest).

⁵³ A/61/471.

régionaux ou sous-régionaux des organisations concernées, par l'intermédiaire des équipes de pays des Nations Unies et des pays respectifs représentés par les coordonnateurs résidents, soit par l'intermédiaire des bureaux sous-régionaux de la CEA.

93. Au cours de leurs consultations avec des fonctionnaires du système des Nations Unies et des commissions économiques régionales, les inspecteurs ont été informés que celles-ci entretenaient de bonnes relations de travail avec le système des Nations Unies. Ils ont cependant découvert que l'on connaissait mal dans les CER les travaux du Mécanisme de coordination régionale et de ses groupes thématiques. Ils pensent que les CER devraient être plus étroitement impliquées dans les travaux et les activités du Mécanisme, compte tenu du rôle important qu'elles jouent dans le processus d'intégration régionale et l'application du programme UA/NEPAD aux niveaux sous-régionaux. Ceci permettrait aussi de faire en sorte que les besoins et priorités des CER soient dûment pris en considération.

94. De nombreuses organisations du système des Nations Unies ayant des présences régionales ou sous-régionales ne sont pas officiellement accréditées auprès des CER de la région ou sous-région correspondante mais les inspecteurs sont persuadés qu'elles devraient l'être par l'intermédiaire de leurs bureaux régionaux/sous-régionaux, pour faciliter les interactions, la coordination et la coopération entre le système des Nations Unies et les CER.

95. La mise en œuvre des recommandations suivantes permettrait de renforcer l'efficacité, l'utilité et la cohérence de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique aux niveaux régional et sous-régional.

Recommandation 10

Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des autres organisations du système des Nations Unies devraient faire étroitement participer les communautés économiques régionales (CER) d'Afrique aux travaux et aux activités du Mécanisme de coordination régionale et de son système de groupes thématiques afin que les besoins et priorités des CER soient reflétés de manière cohérente dans le cadre du Mécanisme de coordination régionale.

Recommandation 11

Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des autres organisations du système des Nations Unies devraient encourager toutes les organisations du système des Nations Unies, s'il y a lieu et en consultation avec le GNUD et les équipes de directeurs régionaux, à se faire accréditer par l'intermédiaire de leurs bureaux régionaux/sous-régionaux auprès des CER d'Afrique afin de faciliter les interactions, la coordination et la coopération entre le système des Nations Unies et les CER.

96. D'autres questions ont été abordées dans ce contexte, par exemple celle de la multiplicité des CER, celle des chevauchements dans leur composition, qui ne correspond souvent pas aux cinq sous-régions géographiques de l'Afrique⁵⁴ et celle des capacités et ressources limitées de beaucoup de CER, qui sont considérées comme des obstacles à leur fonctionnement efficace et à leurs interactions et à leur coopération avec le système des Nations Unies. Des tentatives répétées

⁵⁴ Dans de nombreux cas, les huit communautés économiques régionales sont composées de pays membres provenant de plusieurs des cinq sous-régions géographiques de l'Afrique et l'une d'entre elles est composée de près de la moitié de tous les pays membres de l'UA appartenant à toutes les sous-régions sauf une.

ont été faites pour renforcer les CER et la coordination et la coopération entre elles, comme le montre le séminaire commun de toutes les CER convoqué en août 2008 à Ouagadougou. Une vision commune a été proclamée et il a été réaffirmé que les CER devraient exécuter leurs programmes par l'intermédiaire du NEPAD, renforcer leurs relations et leur coopération avec tous les partenaires, mieux relier leurs travaux aux OMD et se concentrer sur l'exécution.

97. Cependant, certains des représentants des CER qu'ont rencontrés les inspecteurs ont avoué leur déception et leur préoccupation quant à la question récurrente du nombre et de la composition des CER qui devraient, à leur avis, être rationalisées pour correspondre aux cinq sous-régions géographiques de l'Afrique. Les inspecteurs souscrivent à cette opinion puisque la rationalisation proposée des CER éclaircirait la situation et aiderait à renforcer l'intégration régionale, outre le rôle essentiel que jouent les CER dans l'exécution cohérente, efficace et utile du programme UA/NEPAD au niveau sous-régional.

IV. RENFORCER LA COHÉRENCE AU NIVEAU NATIONAL

98. Au niveau national, les équipes de pays des Nations Unies conduites par les coordonnateurs résidents sont les principaux mécanismes de coordination. Elles se guident sur les bilans communs de pays (BCP) respectifs et les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement alignés sur les priorités nationales respectives et repris à leur compte par les pays bénéficiaires. S'il n'existe pas d'équipes de pays des Nations Unies dans la totalité des pays africains, on en compte actuellement plus de 45 et environ 52 coordonnateurs résidents sont en poste en Afrique. En outre, quatre des huit pays pilotes de la démarche «Unis dans l'action»⁵⁵ et la plupart des pays qui ont lancé eux-mêmes l'initiative (par exemple, le Botswana, le Malawi et le Mali) se trouvent en Afrique. Les équipes de pays des Nations Unies et les coordonnateurs résidents sont secondés par les deux équipes de directeurs régionaux d'Afrique et le GNUD, afin de faciliter et de renforcer la cohérence à l'échelle du système, ainsi que la coordination et l'intégration des aspects opérationnels au niveau national.

99. Étant donné les processus de réforme continus et les nombreuses études et évaluations menées dans le but de renforcer la cohérence, l'efficacité et l'utilité de l'appui du système des Nations Unies au niveau national⁵⁶, la présente évaluation du CCI se concentre sur certaines questions qui, de l'avis des inspecteurs, semblent dignes d'intérêt.

A. Renforcer l'appropriation et l'initiative nationales

100. Comme cela a été reconnu et réaffirmé par de nombreuses résolutions de l'Assemblée générale, ainsi que par les pays bénéficiaires et les partenaires de développement africains, l'appropriation et l'initiative nationales devraient être le principe directeur de toutes les activités opérationnelles du système des Nations Unies au niveau des pays⁵⁷. Ceci permettrait aussi de faire en sorte que le système des Nations Unies traite les besoins et priorités spécifiques des pays bénéficiaires, contribuant ainsi à rendre l'appui du système des Nations Unies plus intégré et plus efficace au niveau national. À cet égard, le CCS a souligné en 2005 que «son action à l'appui du NEPAD devrait être soutenue et devancer les événements, sans pour autant lui faire oublier la

⁵⁵ Le Cap-Vert, le Mozambique, le Rwanda et la République-Unie de Tanzanie.

⁵⁶ Voir A/62/73-E/2007/52, A/61/836, A/61/583, A/59/387, A/56/320 et E/2008/60.

⁵⁷ Voir, par exemple, le paragraphe 10 de la résolution 62/208 et la déclaration des pays participant aux programmes pilotes «Unis dans l'action», adoptée à Maputo le 23 mai 2008 (par. 13 à 17), consultable en ligne: <http://www.undg.org/docs/9917/Maputo-Seminar-of-the-Programme-Pilot-Countries-on-Delivering-as-One-Summary-pdf>.

nécessité pour l'Afrique de s'approprier ce programme»⁵⁸. Dans le même temps, l'appropriation et l'initiative nationales impliquent des responsabilités et une obligation redditionnelle accrue de la part des gouvernements bénéficiaires.

101. Les inspecteurs se félicitent des progrès qui ont été réalisés dans la préservation de l'appropriation et de l'initiative des gouvernements bénéficiaires, en particulier grâce à l'introduction des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Ils notent en outre que la concrétisation et l'exécution des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement par les équipes de pays des Nations Unies contribuent à une amélioration de la participation des gouvernements bénéficiaires qui, au lieu de traiter avec un système des Nations Unies fragmenté et multiforme, sont désormais en rapport et communiquent avec le système par l'intermédiaire des équipes de pays des Nations Unies conduites par les coordonnateurs résidents.

102. Si dans la plupart des pays, les autorités bénéficiaires participent plus ou moins à l'élaboration et à l'exécution des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, ce n'est pas le cas dans tous les pays africains, en particulier là où le plan-cadre correspondant n'incorpore pas tous les programmes de pays. De même, l'appropriation et l'initiative nationales sont également entravées dans les pays qui n'ont pas de plan-cadre. Enfin, les inspecteurs tiennent à souligner que l'appropriation et l'initiative nationales sont aussi pour le système des Nations Unies un moyen de traiter les besoins et priorités spécifiques des pays bénéficiaires africains, notamment en renforçant leurs capacités institutionnelles nationales pour ce qui concerne la gestion, l'exécution, le contrôle et l'évaluation des programmes et projets relevant des plans-cadres pertinents, ainsi que le recommande le CCI dans son rapport intitulé «Exécution nationale des projets de coopération technique» (JIU/REP/2008/4)⁵⁹.

103. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait permettre d'assurer l'appropriation et l'initiative nationales en ce qui concerne les activités d'appui du système des Nations Unies à l'Afrique au niveau national.

Recommandation 12

Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des autres organisations du système des Nations Unies devraient veiller à ce que les gouvernements bénéficiaires africains participent toujours étroitement à l'élaboration, à l'exécution et au contrôle des plans-cadres des Nations Unies pour le développement, afin d'encourager l'appropriation et l'initiative nationales et de permettre à leurs organisations de traiter les besoins et priorités spécifiques des pays bénéficiaires, notamment de renforcer leurs capacités institutionnelles nationales.

⁵⁸ CEB/2005/1, par. 13.

⁵⁹ Voir les recommandations 5, 6 et 8.

B. Renforcer les capacités des équipes de directeurs régionaux⁶⁰

104. Les deux équipes de directeurs régionaux d'Afrique – l'Équipe d'Afrique orientale et australe et l'Équipe d'Afrique occidentale et centrale – jouent un rôle important d'appui aux équipes de pays des Nations Unies dans leur région en faisant progresser l'agenda des Nations Unies en matière de cohérence et en renforçant la programmation stratégique, la mobilisation des ressources et la constitution de partenariats. L'Équipe de directeurs régionaux d'Afrique orientale et australe procède aussi tous les ans à une évaluation des résultats obtenus par le coordonnateur résident et les équipes de pays des Nations Unies, et sa direction régionale organise des missions de supervision et de médiation dans des pays et des organismes régionaux tels que la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).

105. Les inspecteurs, au cours de leurs consultations avec des représentants des différentes équipes de pays des Nations Unies ont appris que les deux équipes, bien qu'elles exercent une fonction de base au niveau national, ne possèdent pas réellement les capacités et les ressources nécessaires pour s'acquitter comme il convient de cette fonction. Ceci est d'une importance particulièrement déterminante si l'on considère les processus de réforme approfondie en cours et l'institution relativement récente des équipes de pays des Nations Unies et du système de coordonnateurs résidents.

106. En conséquence, les inspecteurs estiment que des équipes de directeurs régionaux plus étoffées et dotées de davantage de ressources en Afrique, bénéficiant notamment de la participation de partenaires africains tels que l'UA, pourraient apporter une contribution importante aux progrès de la cohérence et de la coordination à l'échelon national dans l'ensemble du système, et au renforcement des équipes de pays des Nations Unies et du système de coordonnateurs résidents dans leurs régions respectives. Il conviendrait aussi de tenir compte de ce que de nombreux programmes de pays ne se limitent pas à un pays précis mais ont aussi une dimension sous-régionale ou régionale, comme c'est le cas des programmes de lutte contre la traite qui ont par nature une dimension transfrontière, mais ceci s'applique aussi aux programmes sanitaires, environnementaux ou de développement commercial et industriel. Les équipes de directeurs régionaux, en coordination avec la CEA, seraient en mesure de prendre en considération les dimensions sous-régionales et régionales⁶¹. Les observations et constatations de l'évaluation des capacités des deux équipes de directeurs régionaux d'Afrique actuellement menée par le Bureau de la coordination des activités de développement devraient être prises en considération.

107. Les inspecteurs sont aussi d'avis que les expériences acquises et les leçons tirées au niveau des pays devraient être partagées entre les différentes équipes de pays des Nations Unies, étendues aux pays pilotes de l'initiative «Unis dans l'action» et aux pays démarrant d'eux-mêmes cette initiative en Afrique, et reprises par les deux équipes de directeurs régionaux d'Afrique aux niveaux régional et sous-régional et par le GNUM au niveau mondial. Il est également fait référence à la recommandation 8 ci-dessus à cet égard.

⁶⁰ La notion d'équipe de directeurs régionaux a été lancée officiellement en 2005 avec l'Équipe pilote d'Afrique orientale et australe chargée de s'attaquer à la «triple menace» du VIH/sida, de la sécurité alimentaire et de l'affaiblissement des capacités. Le mandat des équipes et leur champ d'intervention ont depuis évolué autour de deux éléments prédominants: un appui programmatique coordonné aux équipes de pays des Nations Unies et une supervision cohérente des coordonnateurs résidents/équipes de pays des Nations Unies. L'appui en cas de crise/situation d'urgence, la réalisation des OMD et des questions telles que celle du «relevé des compétences» ont aussi été inscrites à l'ordre du jour dans certains cas.

⁶¹ Voir aussi la recommandation 10 figurant dans le document JIU/REP/2008/4.

108. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait permettre de renforcer l'efficacité, l'utilité et la cohérence de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique.

Recommandation 13

Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des autres organisations du système des Nations Unies devraient renforcer encore les capacités et les ressources des deux équipes de directeurs régionaux d'Afrique, et notamment, s'il y a lieu, en réaffectant des ressources, pour assurer leur fonctionnement efficace dans le contexte des processus de réforme approfondie en cours qui visent à renforcer la cohérence et la coordination à l'échelon national dans l'ensemble du système.

C. Harmoniser les cycles de planification, de programmation et de budgétisation

109. Les inspecteurs ont soulevé une autre question au cours de leurs discussions, celle d'une meilleure harmonisation des cycles de planification, de programmation et de budgétisation des organisations du système des Nations Unies ayant une activité dans différents pays. Si des progrès ont été réalisés dans la coopération et la coordination à l'échelle du système au niveau des pays grâce aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, il faut encore faire des efforts pour mieux relier les programmes de pays des organisations prises individuellement aux plans-cadre et harmoniser leurs cycles de planification, de programmation et de budgétisation. Ceci jetterait les bases d'une programmation commune plus approfondie et permettrait d'établir un cadre commun de contrôle et d'évaluation. La mobilisation des ressources s'en trouverait aussi facilitée.

110. En outre, l'harmonisation des cycles de planification, de programmation et de budgétisation permettrait de simplifier les critères d'établissement de rapports. Les inspecteurs ont appris que certains gouvernements bénéficiaires étaient surchargés par la multiplicité de rapports fournis par les différentes organisations du système des Nations Unies. Un meilleur alignement à l'échelle du système des cycles de planification, de programmation et de budgétisation autour des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement se traduirait par des dispositions simplifiées, ou communes, en matière de présentation de rapports aux pays bénéficiaires sur les activités menées au niveau national.

111. Malgré les inconvénients et les difficultés existantes, des progrès ont été faits dans la mise en place de mesures en faveur d'un système des Nations Unies plus harmonisé et cohérent. À cet égard, les inspecteurs accueillent favorablement les travaux effectués par le CCS en faveur d'un renforcement de l'uniformité des procédures et pratiques administratives, financières et budgétaires, par exemple en mettant au point des pratiques commerciales harmonisées pour l'ensemble du système des Nations Unies. En outre, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et l'application de la démarche «Unis dans l'action» dans les pays d'Afrique pilotes ou démarrant d'eux-mêmes l'initiative apportent une importante contribution à l'instauration d'un système des Nations Unies plus harmonisé et cohérent au niveau national.

112. En outre, comme les inspecteurs en ont été informés, la programmation commune de l'exécution des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement devient plus fréquente, quoiqu'elle soit encore limitée. De bons exemples en sont les programmes de divers pays africains consacrés à la lutte contre le VIH/sida qui sont exécutés sous l'égide d'ONUSIDA et les programmes d'intégration d'une perspective de genre exécutés sous la direction du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM). Il y a lieu cependant d'améliorer l'harmonisation des cycles de planification, de programmation et de budgétisation des programmes

de pays des organisations du système des Nations Unies avec les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement respectifs.

113. La mise en œuvre de la recommandation suivante permettrait de renforcer l'efficacité, l'utilité et la cohérence de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique aux niveaux régional, sous-régional et national.

Recommandation 14

Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des autres organisations du système des Nations Unies devraient faire en sorte que les cycles de planification, de programmation et de budgétisation de leurs programmes de pays en Afrique au titre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement respectif soient mieux alignés afin de permettre une programmation commune plus étendue et l'institution de cadres communs de contrôle et d'évaluation ainsi que de dispositions simplifiées en matière de présentation des rapports au niveau national.

114. Il est également nécessaire de mieux aligner les cycles de planification, de programmation et de budgétisation des programmes de pays sur les programmes sous-régionaux et régionaux afin de réaliser une meilleure coordination et cohérence à ces trois niveaux. Les inspecteurs comprennent que, sans une harmonisation appropriée, il serait souvent difficile de coordonner l'exécution de projets de pays et de projets régionaux/sous-régionaux en raison de la variété des sources de financement, cycles de projets et mécanismes de présentation des rapports. Ceci est important car les projets nationaux ont aussi dans la plupart des cas une dimension régionale/sous-régionale, par exemple le commerce et la contrebande ou les rejets de déchets à travers les frontières.

115. La mise en œuvre de la recommandation suivante permettrait de renforcer l'efficacité, l'utilité et la cohérence de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique aux niveaux régional, sous-régional et national.

Recommandation 15

Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des autres organisations du système des Nations Unies devraient veiller à ce que les cycles de planification, de programmation et de budgétisation des programmes de pays en Afrique soient alignés sur ceux des programmes régionaux et sous-régionaux, afin de parvenir à une meilleure coordination et cohérence.

D. Renforcer la gestion axée sur les résultats

116. Selon la conception générale, la gestion axée sur les résultats est une approche de la gestion fondée sur le cycle de vie, intégrant la stratégie, les individus, les ressources, les processus et les études quantitatives pour améliorer la prise de décisions, la transparence, le contrôle et la redditionnalité. L'approche de la gestion axée sur les résultats, encouragée par le CCI (JIU/REP/2004/5), se concentre sur l'obtention de bilans et de résultats, la mesure des résultats, l'apprentissage et le changement.

117. En 2004, le CCI a établi une série de rapports sur la gestion axée sur les résultats, notamment un cadre de référence en vue de son application (JIU/REP/2004/5, JIU/REP/2004/6, JIU/REP/2004/7 et JIU/REP/2004/8). Le CCS a invité «toutes les organisations du système des Nations Unies à faire sien le cadre de référence du CCI concernant la gestion axée sur les résultats

et à l'utiliser comme introduction à leur mise en œuvre respective de la gestion axée sur les résultats»⁶². Par la suite, l'Assemblée générale a fait sien le cadre de référence du CCI concernant la gestion axée sur les résultats⁶³.

118. Le CCI conçoit la gestion axée sur les résultats comme un mode de gestion centré sur les résultats à obtenir, une stratégie générale de gestion visant à modifier la façon dont fonctionnent les institutions, en mettant l'accent sur les moyens d'améliorer leur efficacité (c'est-à-dire d'obtenir des résultats)⁶⁴. Les principales techniques de gestion axée sur les résultats sont notamment les suivantes: définir des objectifs (résultats); choisir des indicateurs pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de chaque objectif; fixer des tâches précises auxquelles s'appliquera chaque indicateur; recueillir périodiquement des données sur les résultats pour contrôler l'exécution des tâches; examiner, analyser et présenter les résultats obtenus par rapport aux tâches définies; regrouper les évaluations de façon à assurer un suivi complémentaire des résultats et tirer parti du suivi des résultats en vue d'une responsabilisation, d'un apprentissage et de la prise de décisions.

119. La plupart des organisations du système des Nations Unies ont adopté un mode de gestion axé sur les résultats et sont actuellement en train de le renforcer tant à leur siège que sur le terrain. L'application de la gestion axée sur les résultats au niveau national, y compris en Afrique, se guide sur les manuels respectifs de gestion axés sur les résultats des organisations du système des Nations Unies et les directives à l'intention des équipes de pays des Nations Unies concernant l'établissement des évaluations communes de pays et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, qui contiennent des orientations sur la structure et le contenu des plans-cadres et sur l'application de la gestion axée sur les résultats au niveau national, y compris une matrice de mise en pratique de la gestion axée sur les résultats.

120. Malgré les progrès faits dans l'application de la gestion axée sur les résultats au sein des organisations du système des Nations Unies, il n'y a pas d'harmonisation entre les différentes méthodes de gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du système, ce qui a un effet négatif sur son emploi à l'échelon des pays, notamment en Afrique. Diverses défaillances et difficultés concernant l'application de la gestion axée sur les résultats au niveau national ont été révélées dans des études menées par le CCS, le GNUD et le Groupe des Nations Unies chargé de l'évaluation (GNUE)⁶⁵. Parmi les sujets de préoccupation évoqués figurent les suivants: «souvent, les résultats des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement ne sont pas suffisamment conformes aux indicateurs SMART⁶⁶; différentes terminologies et méthodes en matière de gestion orientée vers les résultats sont utilisées; la plupart des manuels de gestion axés sur les résultats élaborés par les organisations du système des Nations Unies ne distinguent pas les résultats des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement des résultats des organisations respectives. Les matrices de résultats des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les plans de contrôle et d'évaluation connexes ne sont pas toujours suffisants, opérationnels ni suffisamment appropriés à tous les niveaux; on ne dispose pas d'informations ni de rapports présentés en temps voulu, approfondis et suffisants sur l'état d'avancement de

⁶² CEB/2005/HLCM/R.6.

⁶³ Résolution 60/257 entérinant le paragraphe 248 du rapport de la cinquante-cinquième session du Comité du programme et de la coordination.

⁶⁴ Voir JIU/REP/2004/6, encadré 1: la notion de gestion axée sur les résultats et sa définition.

⁶⁵ Voir «Results based management at country level: systemic issues that prevent good UNDAF results information», document présenté au Groupe de travail du GNUD sur les principes de programmation, 2 septembre 2008; GNUE, «The Role of Evaluation in Results-Based Management (RBM)», GNUE, 5 février 2007.

⁶⁶ Selon les indicateurs SMART, les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, orientés vers les résultats et assortis de délais; voir aussi GNUD, Common Country Assessment and United Nations Development Assistance Framework, Guidelines for UN Country Teams on preparing a CCA and UNDAF, Nations Unies, février 2007.

l'exécution des plans-cadres; enfin, les rôles et responsabilités concernant le contrôle et la présentation de rapports sur les résultats des plans-cadres ne sont pas encore pleinement concrétisés»⁶⁷.

121. Certaines de ces préoccupations ont également été partagées par des fonctionnaires rencontrés au cours des missions des inspecteurs. Compte tenu de ces défaillances et malgré les progrès que l'on fait dans le renforcement de la gestion axée sur les résultats au sein des différentes organisations du système des Nations Unies, les inspecteurs estiment qu'il faut renforcer la gestion axée sur les résultats au niveau national en vue de parvenir à une méthode de gestion axée sur les résultats harmonisée à l'échelle du système en ce qui concerne l'exécution des plans-cadres pour l'aide au développement en Afrique. Ainsi, une application commune et harmonisée de la gestion axée sur les résultats au niveau des pays qui ne se limite pas à une organisation particulière mais qui comprenne l'ensemble du système des Nations Unies rendrait celui-ci collectivement responsable de l'application des résultats et réalisations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. À cet égard, les études pertinentes du CCS, du GNUM et du GNUM devraient être prises en considération⁶⁸ ainsi que la série de rapports du CCI sur la gestion axée sur les résultats⁶⁹.

122. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait permettre de renforcer l'application de la gestion axée sur les résultats au niveau national en ce qui concerne l'exécution des plans-cadres des Nations Unies pour le développement en Afrique.

Recommandation 16

L'Assemblée générale et les autres organes délibérants d'organisations du système des Nations Unies devraient réaffirmer leur engagement en faveur de la gestion axée sur les résultats et demander aux chefs de secrétariat des organisations du système des Nations Unies d'harmoniser leurs pratiques dans le domaine de la gestion axée sur les résultats pour parvenir à une approche commune de la gestion axée sur les résultats à l'échelon national ... en ce qui concerne l'exécution des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement en Afrique.

E. Renforcer la prévisibilité et le financement de l'aide

123. Un financement suffisant, prévisible, disponible en temps opportun et sur plusieurs années est une condition préalable à une action efficace, coordonnée et cohérente du système des Nations Unies au niveau national. Le Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système a déclaré à cet égard: «Pour que le système des Nations Unies fonctionne de façon plus cohérente et efficace, au niveau tant national que mondial, il faut modifier sensiblement la façon dont les financements offerts par les donateurs sont gérés. Les modalités de financement actuelles sont extrêmement disjointes, les rentrées imprévisibles et les fonds sont trop préaffectés, ce qui favorise les chevauchements d'activité et le gaspillage. Cela gêne les organismes des Nations Unies et les pays de programme dans la prise de décisions stratégiques et va à l'encontre des principes du multilatéralisme et de la prise en charge des programmes par les pays.»⁷⁰. Ces

⁶⁷ Selon les indicateurs SMART, les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, orientés vers les résultats et assortis de délais; voir aussi GNUM, Common Country Assessment and United Nations Development Assistance Framework, Guidelines for UN Country Teams on preparing a CCA and UNDAF, Nations Unies, février 2007.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Voir par. 117 ci-dessus.

⁷⁰ A/61/583, Rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de l'environnement, résumé.

préoccupations, qui ont un effet négatif sur l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique étaient également partagées largement par les fonctionnaires du système des Nations Unies et ses partenaires de développement africains au cours des discussions et réunions qu'ont eues les inspecteurs.

124. Pour répondre à ces défauts et lacunes, de nombreuses actions ont été entreprises afin d'améliorer la prévisibilité du financement des activités de développement au sein du système des Nations Unies, notamment: introduction de cadres de financement pluriannuels; création de fonds thématiques pour traiter de questions transversales spécifiques; adoption de la notion de financement volontaire de base négocié, meilleur alignement des ressources extrabudgétaires sur les priorités des grands programmes de l'organisation et du pays concernés au moyen de cadres sectoriels stratégiques; enfin, création de comptes supplémentaires du budget ordinaire permettant le versement de contributions volontaires additionnelles au budget ordinaire⁷¹. Une autre méthode novatrice consistait à créer des «fonds de financement communs» qui, par exemple, dans le cas du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires⁷² à l'échelon mondial et des fonds humanitaires communs⁷³ et des fonds extraordinaires⁷⁴ au niveau national, ont été présentés comme un mécanisme de financement plus efficace et axé sur les besoins, s'agissant des activités d'urgence humanitaire. L'introduction de cadres budgétaires uniques dans les pays pilotes «Unis dans l'action» est aussi un moyen possible de mobiliser des ressources conjointement et de manière cohérente au niveau des pays et peut-être de couvrir une partie du financement des activités programmatiques prioritaires sous la bannière du Programme unique/Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement en ce qui concerne les organisations des Nations Unies présentes dans le pays.

125. Les inspecteurs estiment qu'un appui cohérent, efficace et coordonné du système des Nations Unies à l'Afrique au niveau des pays est fortement tributaire d'un financement suffisant et prévisible sur une période de plusieurs années, et nécessite un tel financement. Ils se félicitent de l'action considérable menée par de nombreux fonds, programmes et organisations du système des Nations Unies pour augmenter le niveau du financement budgétaire de base/ordinaire au moyen de diverses méthodes souvent novatrices. Cependant, ils estiment que la situation est loin encore d'être optimale. Ainsi, par exemple, l'Assemblée générale, dans sa résolution 62/208, a demandé instamment «aux pays donateurs et autres pays qui sont en mesure de le faire d'accroître sensiblement leurs contributions au budget de base ou ordinaire des organismes de développement des Nations Unies, en particulier les fonds et programmes et les institutions spécialisées, et de verser leurs contributions selon un cycle pluriannuel et de manière durable et prévisible»⁷⁵.

126. En particulier, vu l'interdépendance étroite entre disponibilité d'un financement suffisant, prévisible et pluriannuel, d'une part, et cohérence et efficacité, de l'autre, et étant donné que l'un est la condition préalable de l'autre, la question d'un financement suffisant, fourni en temps voulu, prévisible, pluriannuel, exige de la part du système des Nations Unies et de ses organes directeurs une attention renouvelée et continue. À cet égard, il convient de rappeler que dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement de mars 2005, les ministres des pays développés et en développement ont également appelé à un meilleur alignement de l'aide sur les

⁷¹ Voir A/62/73-E/2007/52, par. 24 à 45.

⁷² Voir www.ochaonline.un.org/cerf.

⁷³ Voir par exemple le Fonds humanitaire commun pour le Soudan à l'adresse www.undp.org/mdtf/sudan/overview.shtml.

⁷⁴ Voir les directives du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) concernant les fonds extraordinaires, par exemple à l'adresse http://ochaonline.un.org/indonesia/AppealsFunding/Emergency_Response_Fund/tabid/3319/language/en-US/Default.aspx.

⁷⁵ Par. 19.

priorités, systèmes et procédures des pays partenaires ainsi qu'à l'élimination des doubles emplois et de la dispersion des efforts⁷⁶. Ceci a été réaffirmé dans le Programme d'action d'Accra, adopté au troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement à Accra le 4 septembre 2008. Enfin, eu égard à la crise économique mondiale actuelle, aux troubles financiers et aux dommages occasionnés au financement du développement, un engagement renouvelé, massif, et des efforts coordonnés ainsi que des méthodes novatrices permettant de garantir la durabilité de l'aide sont nécessaires de toute urgence pour empêcher, comme l'a dit récemment le Secrétaire général, «le déclenchement de nouvelles catastrophes»⁷⁷ par la pauvreté croissante, l'instabilité politique et les troubles sociaux que connaissent de nombreux pays en développement. Sur cette toile de fond, le G-8 et le G-20 ont récemment pris d'importantes initiatives dont il a été tenu compte dans les mesures adoptées par les institutions de Bretton Woods à l'appui de l'Afrique.

127. C'est pourquoi, de l'avis des inspecteurs, l'Assemblée générale et les organes délibérants d'autres organisations pertinentes du système des Nations Unies devraient renouveler leur engagement en faveur des principes de financement afin d'améliorer la qualité de l'aide et son impact sur le développement à l'appui de l'UA et de son programme NEPAD, ainsi que pour répondre aux besoins et priorités correspondants des pays bénéficiaires. Ils devraient appuyer, selon que de besoin, l'introduction de mécanismes et modalités de financement visant à renforcer l'adéquation, l'opportunité, la prévisibilité et la disponibilité pour de nombreuses années du financement de leurs programmes au niveau des pays, afin de parvenir à une meilleure efficacité et cohérence de ces programmes.

128. À cet égard, il est également fait référence à l'étude du CCI intitulée «Les contributions volontaires dans le système des Nations Unies. Incidences sur l'exécution des programmes et les stratégies de mobilisation de ressources» (JIU/REP/2007/1) qui contient plusieurs recommandations, dont les recommandations 1, 2 et 3 mentionnent la nécessité de mobiliser davantage de contributions volontaires pour les ressources de base, la nécessité de mettre au point des modalités de financement souples telles que des contributions thématiques et des fonds communs, et la nécessité de revoir les orientations et procédures qui régissent les relations avec les pays donateurs afin de veiller à ce que les contacts soient réguliers et francs. La nécessité de verser des contributions extrabudgétaires plus souples, prévisibles, moins assorties de conditions et mieux adaptées aux priorités de développement des pays bénéficiaires a aussi été réaffirmée par le CCI dans son étude intitulée «Exécution nationale des projets de coopération technique» (JIU/REP/2008/4)⁷⁸.

129. De l'avis des inspecteurs, il serait utile que l'examen de cette question importante par le système des Nations Unies s'accompagne d'une étude approfondie du CCS sur la mobilisation des ressources, les mécanismes de financement et les modalités d'exécution des activités au niveau des pays au titre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement en Afrique. Faisant le bilan des travaux de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) sur la dette extérieure, l'aide publique au développement et l'efficacité de l'aide, les investissements étrangers directs, la mobilisation des ressources et la dépendance à l'égard des

⁷⁶ La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement a été acceptée d'un commun accord au Forum de haut niveau tenu à Paris du 28 février au 2 mars 2005 par les pays en développement et les pays donateurs, la BAfD, la BAsD, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, la Banque interaméricaine de développement, le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, l'Organisation des Nations Unies et la Banque mondiale.

⁷⁷ Déclaration faite le 24 mars 2009 à Londres avant le Sommet du G-20 d'avril 2009.

⁷⁸ Voir la Recommandation 4.

produits de base⁷⁹, cette étude devrait s'appuyer sur l'expérience des organisations du système des Nations Unies en matière d'introduction de nouvelles approches et mesures concernant la prévisibilité du financement et la disponibilité de fonds sur plusieurs années, ainsi que sur les expériences acquises et leçons tirées par les pays pilotes de l'initiative «Unis dans l'action» à cet égard. L'étude devrait aussi permettre de mettre à jour l'état d'avancement de l'application de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra. Enfin, compte tenu du rôle important que joue le secteur privé africain en matière de croissance soutenue et de développement accéléré, sa participation stratégique, en particulier le plaidoyer en faveur d'entreprises multinationales dans des domaines comme l'eau, l'énergie, le transport, les communications et d'autres projets de développement des infrastructures devrait être reflété dans l'étude. À cet égard, le partenariat coordonné avec les institutions financières africaines et internationales devrait également être pris en considération.

130. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait permettre de faciliter une transition vers un financement plus suffisant, prévisible, opportun et pluriannuel des programmes du système des Nations Unies exécutés au niveau des pays à l'appui de l'Afrique, compte tenu des besoins et priorités et des pays bénéficiaires.

Recommandation 17

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), devrait lancer par l'intermédiaire du CCS une étude approfondie sur la mobilisation des ressources, les mécanismes et modalités de financement internes au système des Nations Unies qui permettraient d'assurer la durabilité financière de l'appui du système des Nations Unies à l'Afrique au sein du Mécanisme de coordination régionale et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, de même que la participation stratégique du secteur privé africain et un partenariat coordonné avec les institutions financières africaines et internationales.

⁷⁹ La CNUCED a aussi lancé en février 2007 un projet financé par le Compte de l'ONU pour le développement pour renforcer la capacité des pays africains d'identifier et d'utiliser des ressources internes et étrangères non créatrices de dettes en vue de la croissance et de la réduction de la pauvreté dans le cadre des OMD.

Annexe I**RENFORCEMENT DE LA COOPÉRATION ENTRE L'ORGANISATION
DES NATIONS UNIES ET L'UNION AFRICAINE: CADRE DU
PROGRAMME DÉCENNAL DE RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS POUR L'UNION AFRICAINE****(A/61/630, annexe)****DÉCLARATION****RENFORCEMENT DE LA COOPÉRATION ENTRE L'ORGANISATION
DES NATIONS UNIES ET L'UNION AFRICAINE: CADRE DU
PROGRAMME DÉCENNAL DE RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS POUR L'UNION AFRICAINE**

Nous, Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et Président de la Commission de l'Union africaine, unis par notre engagement en faveur du maintien de la paix et de la sécurité internationales ainsi que de l'accélération du développement sur le continent africain, et désireux, à ces fins, de resserrer les liens entre nos deux organisations en jetant les bases d'une intensification de la concertation et de la coopération entre nos secrétariats respectifs, sommes convenus de ce qui suit, en application de l'Accord de coopération entre l'Organisation des Nations Unies et l'Organisation de l'unité africaine en date du 9 octobre 1990.

1. L'Union africaine continuant de devoir faire face aux problèmes que connaît l'Afrique en matière de paix et de sécurité, nous soulignons l'importance de la coopération entre l'Organisation et l'Union pour la promotion de la paix et de la sécurité internationales sur le continent africain, notamment des programmes et activités qui répondent aux besoins particuliers de l'Afrique, réaffirmés dans le Document final du Sommet mondial de 2005. C'est pourquoi, conscients des lourdes pertes qu'infligent les conflits aux populations de nombreuses régions d'Afrique, nous nous engageons à axer nos efforts, en priorité, sur la prévention des conflits, la médiation et les missions de bons offices, ainsi que le maintien et la consolidation de la paix. Ensemble, nous avons recensé les principaux domaines de collaboration à cet égard, de façon à renforcer les capacités de l'Union et à s'assurer que nos organisations œuvrent véritablement de concert pour faire face aux problèmes complexes que connaît l'Afrique en matière de paix et de sécurité.

2. Compte tenu de la grande diversité des problèmes fondamentaux auxquels l'Afrique fait face, nous nous engageons en outre, conformément aux dispositions du Document final du Sommet mondial, à approfondir et à élargir la coopération entre nos deux organisations, selon qu'il conviendra, en nous concertant avec les dirigeants et en nous entretenant avec les fonctionnaires, et en exécutant les projets ou programmes prévus au sein du cadre évolutif relatif au Programme décennal de renforcement des capacités pour l'Union africaine (ci-après «le Cadre»). Nous réaffirmons que celui-ci doit jouer le rôle, pour l'Organisation, de cadre stratégique d'ensemble en matière de coopération avec l'Union, et qu'il doit viser avant tout à renforcer la capacité de la Commission de l'Union et des organisations sous-régionales africaines de collaborer efficacement avec l'Organisation au règlement des problèmes de sécurité humaine en Afrique, en privilégiant les domaines énumérés au paragraphe 6 ci-après.

3. Nous réaffirmons que le Cadre doit régir la coopération entre l'Organisation et l'Union sous tous ses aspects, notamment, sans toutefois s'y limiter, les suivants: paix et sécurité (y compris la prévention de la criminalité); aide au renforcement des institutions, et affaires politiques et électorales; opérations de maintien de la paix; gouvernance, droits de l'homme et état de droit; consolidation de la paix; intervention humanitaire, relèvement et sécurité alimentaire; questions sociales, culturelles et sanitaires; protection de l'environnement.

4. Nous reconnaissons le mécanisme de coopération entre l'Union et les organismes des Nations Unies actuellement en vigueur au siège de l'Union en tant que composante opérationnelle du Cadre.

5. Nous décidons de faire en sorte que le soutien apporté par les organismes des Nations Unies au Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) soit en conformité avec le Cadre.

6. Nous continuerons de développer concrètement nos relations de coopération, en tenant compte des compétences et capacités propres à chaque organisation, et en contribuant à améliorer la collaboration dans tous les secteurs de l'action menée par la communauté internationale face aux problèmes rencontrés sur le continent africain. Nous sommes également disposés à mettre en commun les pratiques exemplaires et les enseignements tirés de l'expérience. Eu égard au Cadre, nous décidons de nous employer en priorité à renforcer les capacités de l'Union dans les domaines suivants:

a) Renforcement des institutions, mise en valeur des ressources humaines et gestion financière;

b) Paix et sécurité;

c) Droits de l'homme;

d) Affaires politiques, juridiques et électorales;

e) Développement social, économique, culturel et humain;

f) Sécurité alimentaire et protection de l'environnement.

7. Nous décidons de maintenir en vigueur les accords de coopération qui lient les organismes des Nations Unies à l'Union. Par ailleurs, l'élaboration des nouveaux projets ou programmes de coopération, ainsi que de partenariats à long terme avec l'Union et les organisations sous-régionales africaines, devra s'inscrire dans le Cadre et être conforme aux mandats et domaines de compétence de chacune.

8. Nous nous engageons à exécuter les programmes de coopération en cours et prévus entre l'Organisation et l'Union conformément au Cadre, au Plan d'action commun détaillé Union africaine-Organisation des Nations Unies relatif à la contribution de l'Organisation au renforcement des capacités de maintien de la paix de l'Union, et à tous les plans d'action sectoriels ultérieurs.

9. Nous décidons de réexaminer le Cadre tous les trois ans.

Fait à Addis-Abeba, le 16 novembre 2006

Le Secrétaire général
de l'Organisation des Nations Unies

(Signé) Kofi A. **Annan**

Le Président de la Commission
de l'Union africaine

(Signé) Alpha Oumar **Konaré**

Annexe II

**LE MÉCANISME DE COORDINATION RÉGIONALE
– LISTE DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES
PAR GROUPE THÉMATIQUE**

Groupe thématique	Coordonnateur	Sous-groupe thématique	Membres
Développement des infrastructures, eau et assainissement, énergie, transport et TIC	CEA		BAfD, FAO, AIEA, OMI, UIT, CEA, CNUCED, PNUD, PNUE, UNESCO, UNICEF, ONU-HABITAT, UPU, OMS/Comité pour l'Afrique occidentale (CAO), OMPI et OMM
		Eau	
		Energie	
		TIC	
		Transport	
Gouvernance	PNUD		BAfD, Département des affaires politiques (DAP), Département des opérations de maintien de la paix (DOMP), FMI, NEPAD, OCHA, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, Table ronde de haut niveau sur les mécanismes novateurs de financement du développement (UNDESA), PNUD, CEA, FNUAP, HCR, UNICEF, HCDH, Banque mondiale et PAM
Développement social et mise en valeur des ressources humaines	UNICEF		FAO, AIEA, OIT, OMI, PNUD, CEA, UNESCO, UNICEF, ONUDI, FNUAP, PAM, OMS/Comité pour l'Afrique occidentale (CAO) et OMPI
	UNESCO	Ressources humaines	
	OIT	Emploi	
	ONUSIDA	VIH/sida	
Environnement, population et urbanisation	ONU-HABITAT		OMI, CEA, PNUE, UNESCO, FNUAP, ONU-HABITAT ET OMS
Agriculture, sécurité alimentaire et développement rural	FAO		FAO, AIEA, CNUCED, PNUD, UNESCO, UNICEF, ONUDI, HCR, PAM, FIDA, CEA, OMPI, Banque mondiale et OMC

Groupe thématique	Coordonnateur	Sous-groupe thématique	Membres
Science et technologie	UNESCO, CEA (Vice-Coordonnateur)		UNESCO, CEA, OMPI, ONUDI, FAO, AIEA, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, PNUE, Banque mondiale, Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), Centre de recherche et de formation de l'UNU sur les technologies nouvelles (UNU/INTECH) et OMS
Plaidoyer et communications	Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique		PNUE, Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN), ONU-HABITAT, Banque mondiale, NEPAD, ONUSIDA, HCR, UNESCO, UIT, PNUD, FNUAP, UNICEF, CEA, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique et Département de l'information
Paix et sécurité	Département des affaires politiques		Département des affaires politiques, HCR, OIT, PNUD, HCDH, CEA, FAO, OMI, DOMP, PAM, ONUSIDA et OMS
	DOMP	Architecture de paix et de sécurité de l'UA	
	HCR	Reconstruction et développement après un conflit	
	HCDH	Droits de l'homme, justice et réconciliation	
Industrie, commerce et accès aux marchés	ONUDI		CEA, ONUDI, CNUCED, Centre du commerce international (CCI), FMI, OMC, OMPI, PNUD, UNESCO, AIEA, PNUE, FAO, OIT, ONU-HABITAT, BAfD et Banque mondiale

Source: CEA, brochure intitulée «Delivering as One for Africa, The Regional Consultation Mechanism (RCM) of United Nations Agencies and Organizations», p. 10.

Annexe III

**RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS DE COORDINATION
ENTRE LES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL POUR
LA RÉALISATION DES OMD EN AFRIQUE**

Objectifs	Groupe thématique technique	Organisation coordinatrice	Autres organisations partenaires
Objectif 1	Santé	UNICEF et OMS	ONUSIDA, PNUD, FNUAP, Banque mondiale, Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, etc.
	Éducation	UNESCO, UNICEF et Banque mondiale	BAfD, UA, CE, Initiative pour l'accélération du programme «Éducation pour tous», Banque islamique de développement (BIsD), PNUD
	Infrastructures et facilitation du commerce	BAfD, CE et Banque mondiale	OACI, BIsD, UIT, Bureau du Haut Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement (OHRLLS), CEA, ONU-Habitat, PNUD, UNICEF, etc.
	Agriculture et sécurité alimentaire	UA, FAO	BAfD, FIDA, PNUD, CEA, PAM, Banque mondiale, OMS, etc.
	Statistiques	CEA, Banque mondiale	BAfD, OCDE/CAD, Département des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales (DAES), PNUD, etc.
Objectif 2	Prévisibilité de l'aide	FMI, OCDE/CAD	UA, CE, DAES, PNUD, Banque mondiale, etc.
Objectif 3	Activités à l'échelon national	UA, PNUD et Banque mondiale	BAfD, FMI, BIsD, CEA, etc.

Source: http://www.mdgafrica.org/working_group.html.

Annexe IV

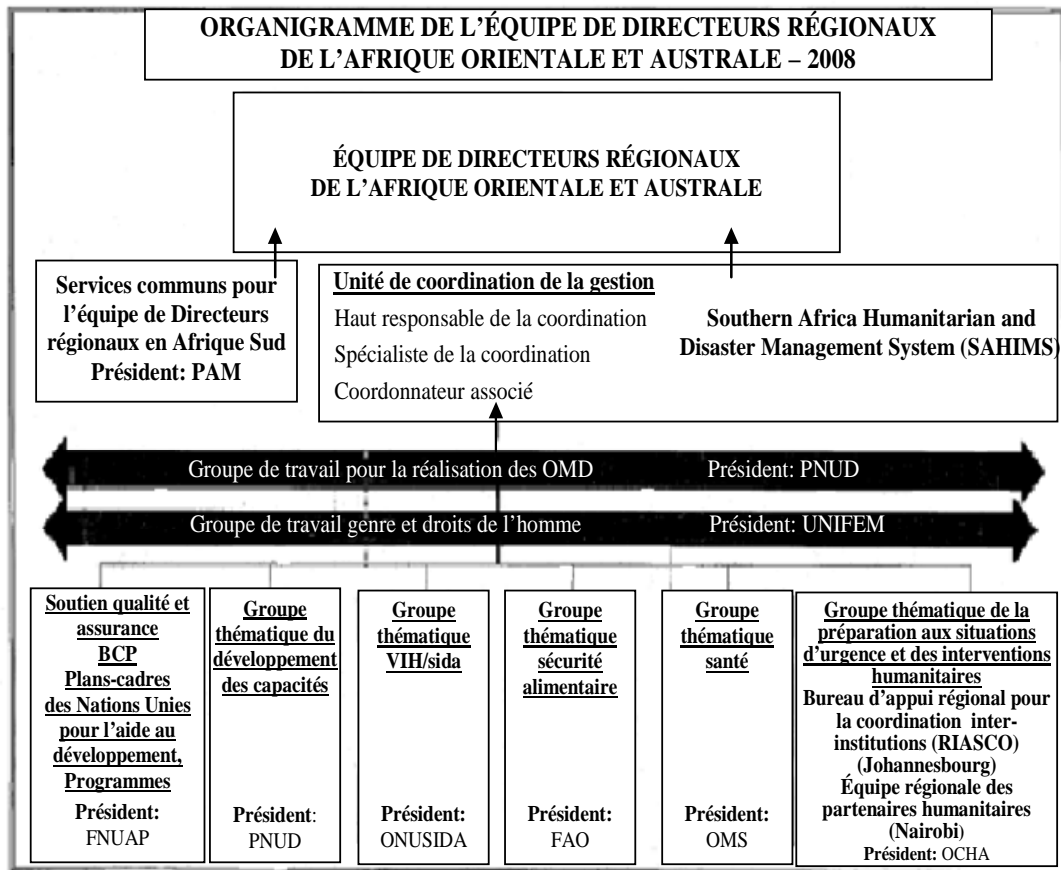
**ALIGNEMENT DES NEUF GROUPES THÉMATIQUES SUR LES PRIORITÉS DE
L'UNION AFRICAINE ET DE SON PROGRAMME DE NOUVEAU
PARTENARIAT POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE (NEPAD)**

Groupe thématique	Alignement
Développement des infrastructures	Le sous-groupe de l'eau se guide sur les décisions du Conseil des ministres africains responsables de l'eau, qui est un comité technique spécialisé de l'UA.
Gouvernance	Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) de l'UA-NEPAD.
Développement des ressources humaines, emploi et VIH/sida	Les plans sectoriels stratégiques et pertinents de la Commission de l'UA. La planification et la programmation conjointes sont effectuées en consultation étroite avec la Commission de l'UA. En outre, un séminaire de deux jours s'est tenu en juillet 2008 pour examiner l'alignement de ces plans sur les priorités de l'UA et des organes pertinents. Un document final présentant les principaux résultats, notamment une proposition tendant à reconfigurer et à renommer le groupe thématique «Développement social et mise en valeur des ressources humaines» est issu de ces consultations.
Environnement, population et urbanisation	Les décisions de la Conférence ministérielle africaine sur l'environnement (CMAE) et de la Conférence ministérielle africaine sur le logement et l'urbanisme, qui sont des comités techniques spécialisés de l'UA. En outre, l'initiative Environnement de l'UA-NEPAD.
Agriculture, sécurité alimentaire et développement rural	Le Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique de l'UA-NEPAD.
Science et technologie	Les décisions du Conseil ministériel africain sur la science et la technologie, un comité technique spécialisé de l'UA et le Plan d'action global dans le domaine de la science et de la technologie de l'UA-NEPAD, membre de la Cellule africaine pour la science et la technologie, qui est le bras technique du Conseil ministériel. En outre, l'élaboration d'indicateurs de science, technologie et innovation (STI) en collaboration avec la Commission de l'UA et le secrétariat du NEPAD a contribué à réaliser l'harmonisation.
Plaidoyer et communication	Les plans stratégiques de la Commission de l'UA et du secrétariat du NEPAD.
Paix et sécurité	Le Programme décennal de renforcement des capacités pour l'Union africaine, qui est fondé sur les priorités dégagées par la Commission de l'UA et la politique de paix et sécurité de l'UA. Il effectue une planification et une programmation conjointes en consultation étroite avec la Commission de l'UA.
Industrie, commerce et accès au marché	Les domaines prioritaires du NEPAD et du Programme décennal de renforcement des capacités pour l'Union africaine, relatifs à l'industrie, au commerce et à l'accès aux marchés. Un projet de plan d'activité a été établi sur la base de ces priorités.

Source: Rapport intérimaire de la Division du NEPAD et de l'intégration régionale de la CEA sur le Mécanisme de coordination régionale.

Annexe V

**ORGANIGRAMME DE L'ÉQUIPE DE DIRECTEURS RÉGIONAUX
DE L'AFRIQUE ORIENTALE ET AUSTRALE – 2008**
**ORGANIGRAMME DE L'ÉQUIPE DE DIRECTEURS RÉGIONAUX
DE L'AFRIQUE ORIENTALE ET AUSTRALE – 2008**



Source: Équipe de directeurs régionaux de l'Afrique orientale et australe, 2008.

Annexe VI

**VUE D'ENSEMBLE DES MESURES À PRENDRE PAR LES ORGANISATIONS PARTICIPANTES
POUR DONNER SUITE AUX RECOMMANDATIONS DU CCI
JIU/REP/2009/5**

		Effet prévu	Nations Unies, fonds et programmes											Institutions spécialisées et AIEA														
			CSS*	Nations Unies**	CNUCED	UNODC	PNUE	ONU-HABITAT	HCR	UNRWA	PNUD	FNUAP	UNICEF	PAM	UNOPS	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	IAEA
Rapport	Pour suite à donner		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Pour information		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Recommandation 1	e		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
	Recommandation 2	e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	Recommandation 3	e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	Recommandation 4	e		L																								
	Recommandation 5	e		E																								
	Recommandation 6	e	E	E																								
	Recommandation 7	e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
	Recommandation 8	c		E						E			E															
	Recommandation 9	e	E	E																								
	Recommandation 10	e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
	Recommandation 11	e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
	Recommandation 12	o		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
	Recommandation 13	e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	

	Effet prévu	Nations Unies, fonds et programmes												Institutions spécialisées et AIEA													
		CSS*	Nations Unies**	CNUCED	UNODC	PNUE	ONU-HABITAT	HCR	UNRWA	PNUD	FNUAP	UNICEF	PAM	UNOPS	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUUDI	OMT	IAEA
Recommandation 14	e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 15	e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 16	o		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 17	o	E	E																								

- Légende:**
- L:** Recommandation pour suite à donner par l'organe délibérant.
 - E:** Recommandation pour suite à donner par le chef du secrétariat (* dans le cas du CSS, pour le Président du CSS)
 - :** La recommandation n'appelle pas de mesures de la part de cette organisation.

- Effet prévu:**
- a:** transparence accrue
 - b:** diffusion des pratiques optimales
 - c:** coordination et coopération accrues
 - d:** contrôle et respect accrus
 - e:** renforcement de l'efficacité
 - f:** économies substantielles
 - g:** efficacité accrue
 - o:** autres

* Couvre toutes les entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2002/11 autres que la CNUCED, l'ONUDC, le PNUE, ONU-HABITAT, le HCR et l'UNRWA.
