



Les Nations Unies ont fait l'apport de leur partenariat et de leur neutralité pour aider l'Afghanistan à organiser l'élection présidentielle de 2004, la première depuis 20 ans. Le PNUD a joué un rôle essentiel à tous les stades des opérations : inscription des électeurs, établissement de bureaux de vote et, une fois le scrutin terminé, comptage dans les centres de dépouillement tels que celui-ci à Kaboul.

Renouveau de la confiance mondiale

À l'aube de l'année 2005, deux événements à très haute visibilité ont mis en évidence la valeur incontestable d'un système d'appui international bien coordonné et du rôle central des Nations Unies. Après le déferlement des tsunamis sur les côtes de pays de l'Asie du Sud-Est à l'Afrique de l'Est, qui ont fait 175 000 morts et 1 750 000 personnes déplacées, il était indispensable d'agir massivement et rapidement, mais sans imposer de contraintes excessives aux capacités des pays affectés.

Gouvernements, organismes de secours et ONG se sont tournés vers les Nations Unies pour coordonner les nombreuses interventions multinationales face à la catastrophe, car l'Organisation était la seule à entretenir des relations avec toutes les parties concernées. En Aceh, région la plus durement frappée, le PNUD et d'autres organismes de secours et de développement des Nations Unies étaient sur le terrain en l'espace de quelques heures et apportaient de l'aide, des vivres, des abris et des soins de santé. Lors de la phase du **relèvement**, le PNUD a mis en place des programmes tels que des projets d'emploi rémunéré pour le déblaiement des débris. Nous avons aidé 10 groupes de travail de partenaires nationaux et internationaux spécialisés dans différents domaines à organiser collectivement leurs activités dans le cadre d'un programme de reconstruction à long terme.

Le second événement notable est l'élection de janvier 2005 en Iraq qui doit son succès à la volonté d'un large éventail de partenaires de passer outre leurs divergences politiques. Les Nations Unies dans leur ensemble, faisant l'apport de leur crédibilité et d'un espace de travail neutre, ont appuyé l'élaboration d'une nouvelle loi électorale et la formation d'une Commission électorale indépendante qui a administré le scrutin. Différents organismes des Nations Unies ont mis leur énergie collective au service des espoirs d'une nouvelle démocratie et ont obtenu en matière de développement des résultats concrets qui permettent à la population d'envisager un avenir meilleur. Le PNUD et d'autres, par le biais de partenariats nationaux, ont contribué à la mise en place des éléments fondamentaux : inscription des électeurs, alimentation en eau et en électricité, vaccination des enfants.

« C'est le multilatéralisme qui offre les possibilités optimales de guider l'agenda de la mondialisation. Il y va de l'intérêt de chaque pays de renforcer le multilatéralisme et il s'y trouve aussi pour chacun d'eux une tâche nationale à accomplir. »

Ricardo Lagos Escobar, Président du Chili

Dans les situations telles que les tsunamis et l'Iraq, les circonstances ne laissent guère d'autre option aux gens qu'une action collective rapide pour répondre à d'immenses besoins. Mais il est également essentiel de coordonner les efforts internationaux dans toutes les situations de développement pour réaliser les grandes ambitions des OMD et de veiller à ce que les nouvelles ressources soient employées le plus efficacement possible pour améliorer les conditions de vie de tous les segments de la population. À cette fin, les pays en développement et leurs partenaires internationaux modifient radicalement certaines de leurs façons de procéder. Le PNUD joue un rôle indispensable de chef de file dans cette transformation de la coopération au développement, par l'exercice de son mandat dans le contexte du système des coordonnateurs résidents, qui gère les équipes des organismes des Nations Unies présentes dans de nombreux pays, et de coordonnateur du [Groupe des Nations Unies pour le développement](#) (UNDG), organisme cadre où sont représentés tous les grands organismes de développement des Nations Unies.

Réforme des Nations Unies

Depuis plusieurs années, les Nations Unies dans leur ensemble examinent attentivement les mesures susceptibles d'optimiser leurs contributions à la sécurité ainsi qu'au développement et d'accroître leur responsabilité et leur redevabilité à l'égard des gens qu'elles doivent servir. Le processus de réforme en marche est une évolu-

tion et l'Organisation n'a jamais transigé sur sa responsabilité première qui est de promouvoir la paix, le progrès et le respect des droits de l'homme. Il est également une révolution, en ce qu'il transfigure les modes d'action des Nations Unies pour forger un système pleinement adapté aux exigences d'un monde en mutation. À la fin 2004, les représentants des 191 États Membres réunis en Assemblée générale ont publié leur rapport d'Examen triennal des activités opérationnelles. Ce guide pour les organismes de développement de des Nations Unies confirme les nouvelles orientations et articule les principes que le PNUD a systématiquement préconisés, à savoir le renforcement des capacités et la programmation commune sur la base des OMD et des plans de développement nationaux.

En 2004, présidé par l'Administrateur du PNUD, l'UNDG a accéléré le mouvement et s'est efforcé d'accroître son impact collectif en simplifiant ses procédures et en ciblant les activités où les organismes qui le composent ont une efficacité maximale. Nombre d'équipes de pays des Nations Unies font aujourd'hui usage des instruments élaborés par le groupe pour harmoniser leurs cycles de programmation et formulent de concert une stratégie unique, cohérente, axée sur les résultats et reliée aux plans nationaux et aux OMD. De nouveaux instruments de programmation guident la conclusion d'accords entre les autorités nationales et les organismes des Nations Unies concernant les diverses interventions et les responsabilités redditionnelles correspondantes. L'UNDG a également assoupli les règles qui empêchaient certains organismes d'appuyer directement les initiatives des pays par des contributions au budget national.

Pour les pays en crise, l'UNDG a fait équipe avec la Banque mondiale et l'Agence allemande de coopération technique (GTZ) avec lesquelles il a élaboré un guide des évaluations des besoins en phase de post-conflit, activités que le PNUD a coordonnées en 2004 en Haïti, au Libéria et au Soudan. Les trois organismes ont aussi élaboré un système novateur pour sérier les priorités après les conflits ou les catastrophes naturelles, qui a été utilisé pour la première fois dans les pays touchés par les tsunamis de l'océan Indien.

S'agissant des opérations, l'UNDG a adopté une approche unifiée pour le transfert de fonds en 2004, qui remplacera les méthodes disparates que devaient appliquer les partenaires nationaux. Il a aussi convenu d'utiliser davantage les systèmes nationaux pour la passation de marchés au lieu de recourir à des arrangements parallèles comme cela se pratiquait généralement. Grâce à un programme de services communs, les organismes de l'UNDG regroupent à présent leurs ressources de manière efficace par rapport aux coûts en un système qui permet de gérer les arrangements relatifs aux voyages, la formation du personnel, les transports, les services médicaux et le courrier. Certaines équipes de pays partagent également des locaux de bureau. Des pays à programmes de petite envergure font l'essai à titre pilote d'un bureau unique à installations et services intégrés pour tous les organismes du groupe, tandis que l'Afrique australe expérimente une structure régionale unifiée. Dans le cadre d'une initiative distincte, dans 20 pays, le PNUD héberge maintenant les représentants de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel; les



Les Nations Unies, avec leurs relations bien établies avec les gouvernements, les organismes de secours et les ONG, étaient le choix logique pour coordonner la massive intervention multinationale après la catastrophe des tsunamis de l'océan Indien. Aux Maldives, sur l'île de Maafushi, un pêcheur répare son bateau, signe d'un retour des choses à la normale.

deux organismes ont aussi établi un programme conjoint de développement du secteur privé dans une dizaine de pays.

Les organismes de l'UNDG ont demandé aux pays de leur communiquer leurs réactions devant la transformation des Nations Unies pour s'assurer que leurs apports à la réforme étaient toujours orientés dans la bonne direction. Les gouvernements se sont déclarés favorables à l'harmonisation en notant qu'elle réduisait leurs coûts de gestion de l'aide au développement. L'accent mis sur leur leadership accroît leur intérêt et leur engagement et favorise l'instauration d'un respect réciproque entre donateurs et bénéficiaires. Toutefois, un examen extérieur de cinq pays pilotes où l'harmonisation est allée le plus loin a également mis en évidence des problèmes liés à la coordination, au contrôle de la qualité et aux diverses façons de comprendre la gestion axée sur les résultats, problèmes que l'UNDG s'efforcera maintenant de résoudre.

Le PNUD est chargé de responsabilités particulières en tant que superviseur du système des coordonnateurs résidents. En 2004, nous avons cherché à ouvrir le recrutement des coordonnateurs résidents à d'autres organismes et à augmenter le nombre de femmes et de ressortissants de pays du Sud candidats. Des résultats appréciables ont été obtenus grâce à une formation et un recrutement qui mettent l'accent sur un leadership collégial et sur l'esprit d'équipe. Dans certains pays, toutefois, notamment ceux où les programmes sont particulièrement complexes ou qui sont en situation d'urgence, les coordonnateurs résidents se voient imposer une

charge de travail extrêmement lourde, car ils dirigent simultanément le bureau national de l'organisme dont ils relèvent. Dans 10 pays en crise où le coordonnateur résident est aussi représentant résident du PNUD, il a été créé un poste distinct de directeur de pays du PNUD, ce qui permet au coordonnateur résident de consacrer tout son temps à l'équipe de pays des Nations Unies. En 2005, cette formule sera appliquée à 10 autres pays.

Resserrement de la coopération internationale

La réforme des Nations Unies contribue au mouvement mondial qui s'affirme en faveur de l'affinement de l'aide extérieure dans son ensemble et en tant que principal organisme de développement dont disposent les Nations Unies, le PNUD joue ici aussi un rôle directeur. Au début 2005, nous avons aidé à réunir la Banque mondiale, la Commission européenne et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, qui ont convenu de principes communs pour combattre la pauvreté dans les États fragiles où la faiblesse de la gouvernance et des institutions rend difficile l'apport d'une aide qui peut être vitale pour des millions de gens. Lors d'un forum sur les partenariats pour une coopération au développement plus efficace, tenu par le PNUD et le CAD/OCDE, des représentants de cet organisme ont rencontré pour la première fois en huit ans des membres d'une large gamme de gouvernements et d'institutions n'appartenant pas à l'OCDE. Les participants ont convenu de renforcer la coopération avec les pays du Sud et ont signalé que le PNUD était tout désigné pour faciliter la collaboration entre les pays de l'OCDE et les autres.

Les travaux de ces deux réunions ont informé le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, importante conférence mondiale qui a rassemblé des ministres de pays en développement et développés. Dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, en suivi de l'accord de Rome de 2003 sur l'harmonisation de l'aide, ils ont convenu que si le volume des ressources pour le développement devait augmenter, il fallait aussi faire davantage pour renforcer la gouvernance et améliorer les performances en matière de développement. Ils ont également demandé un alignement de l'aide sur les priorités nationales, une simplification des procédures et une régularité accrue des flux d'aide.

Le PNUD est bien placé pour continuer de contribuer à ce processus de resserrement de la coopération internationale. Nous tirerons parti de la confiance des pays en développement comme des pays développés et des partenariats établis avec eux et apporterons au travail de l'ensemble du système des Nations Unies nos connaissances spécialisées en matière de renforcement des capacités. Nos interventions reposent aujourd'hui sur des bases affirmées non seulement par le changement en cours au sein de l'Organisation mais également par nos propres réformes internes.

Responsabilités partagées : un nouveau type de bureau pour les Nations Unies

À partir de 2006, les Nations Unies feront l'essai de bureaux communs. Elles visent ainsi à fournir une aide au développement plus efficace par rapport aux coûts, mieux coordonnée et mieux équipée pour appuyer les stratégies nationales de développement.

Contributions maximisées aux plans de développement des pays



* Titre non officiel

Source : UNDG

Iraq : contributions à la paix

L'attentat à la bombe d'août 2003 contre le bureau des Nations Unies de Bagdad est une tragédie qui a forcé l'Organisation à rappeler son personnel en poste en Iraq. Cependant, malgré le choc et la douleur infligés par cet événement, devant l'immensité des besoins humanitaires et développementaux du pays, les Nations Unies ont poursuivi leurs travaux depuis un bureau provisoire à Amman (Jordanie) et ont commencé à prévoir presque immédiatement de retourner à Bagdad. Vu les dangers extrêmes, et les Nations Unies étant maintenant une cible évidente, il n'était pas question de reprendre les activités selon les modalités précédentes, où chaque organisme gère son propre programme.

Aux fins de maximiser les avantages pour la population iraquienne, de tirer le meilleur parti possible de ses propres capacités et d'appliquer de strictes normes de sécurité, l'équipe des Nations Unies a retenu une stratégie radicalement novatrice. Tous les organismes ont convenu de collaborer au sein de 10 groupes thématiques, de mettre en commun leurs ressources opérationnelles, de déployer du personnel international en petit nombre pour des missions de courte durée et de recourir plus largement aux compétences considérables du personnel national.

Les groupes thématiques, axés sur les problèmes identifiés dans une évaluation des besoins menée en 2003 par des spécialistes de la Banque mondiale, des Nations Unies et de l'Iraq, couvrent

notamment des domaines fondamentaux tels que l'électricité, l'eau et l'assainissement, la santé et la gouvernance. Un onzième groupe sur l'assistance électorale a été ajouté en vue de la préparation des élections. Au début 2004, l'équipe de pays avait confié la direction de chaque groupe à un organisme spécifique, compte tenu des capacités et des points forts de chacun. Le PNUD est chargé de quatre groupes thématiques : infrastructure et logement, action antimines, gouvernance et société civile, et réduction de la pauvreté et développement humain. Il a aussi établi un groupe de travail des interventions d'urgence, où sont représentés les organismes des Nations Unies ainsi que des ONG, la Croix-Rouge, le Croissant-Rouge et des ministères iraqiens, qui coordonne les actions à mener aux « points chauds » humanitaires, notamment pour venir en aide aux milliers de personnes déplacées intérieurement.

Les divers organismes œuvrent en coopération au sein des groupes thématiques dans leurs domaines d'expertise respectifs, pour faire face promptement aux besoins urgents qui se présentent et pour s'adapter à l'évolution des priorités nationales. Cette approche est utile au Gouvernement iraquien en ce que les nouveaux ministères ont affaire à un groupe unifié d'organismes et non pas à une multiplicité de projets distincts. Pour rationaliser le financement, les organismes demandent l'octroi des fonds de projets, par l'entremise des groupes thématiques, au [Fonds international de reconstruction pour l'Iraq](#). Établi au début 2004, ce fonds a pour objet de permettre à la Banque mondiale et aux Nations Unies d'acheminer les contributions des donateurs en faveur de l'Iraq. Le volet onusien du Fonds, administré par le PNUD, avait décaissé au début 2005 près de 500 millions de dollars à des projets de développement mis en œuvre par les groupes thématiques.

Bien qu'elles n'aient pas encore rétabli une présence intégrale à Bagdad et que la situation reste difficile, les Nations Unies sont parvenues à remporter certains succès et à produire des résultats concrets en Iraq : création d'emplois de courte durée, logements pour les personnes déplacées intérieurement, distribution de millions de trousseaux scolaires et réfection de réseaux d'électricité. C'est ainsi qu'elles contribuent à la paix dans le pays. Avec les attentes croissantes au lendemain d'élections réussies, le Gouvernement et le peuple iraqiens peuvent faire fond sur ces résultats et engager une transition qui mènera à la stabilité, à la liberté et à l'autodétermination.



L'index violet marqué à l'encre indélébile de cette Iraquienne indique qu'elle a voté lors de l'élection de janvier 2005, premier scrutin libre à avoir eu lieu en Iraq en 50 ans. Une équipe des Nations Unies cohésive a joué un rôle essentiel pour préparer l'élection et continue d'appuyer les efforts déployés par l'Iraq pour reprendre son développement.