

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 7–11 juin 2010**

## **QUESTIONS DIVERSES**

**Point 15 de l'ordre du  
jour**

*Pour information\**



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2010/15-B**  
11 mai 2010  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **RAPPORT SUR LA VISITE CONJOINTE SUR LE TERRAIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DU PNUD/UNFPA, DE L'UNICEF ET DU PAM AU RWANDA**

\* Conformément aux décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance approuvées à la session annuelle et à la troisième session ordinaire de 2000, les points soumis pour information ne seront pas discutés, sauf si un membre en fait la demande expresse, suffisamment longtemps avant la réunion, et que la présidence fait droit à cette demande, considérant qu'il s'agit là d'une bonne utilisation du temps dont dispose le Conseil.

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour information.**

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter le fonctionnaire du PAM mentionnée ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

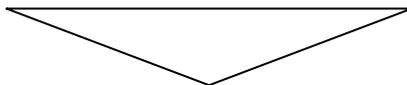
Secrétaire du Conseil  
d'administration:

Mme C. von Roehl

tél.: 066513-2603

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme I. Carpitella, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

## PROJET DE DÉCISION\*



Le Conseil prend note du "Rapport sur la visite conjointe sur le terrain des Conseils d'administration du PNUD/UNFPA, de l'UNICEF et du PAM au Rwanda" (WFP/EB.A/2010/15-B) et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours des débats.

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.



## RÉSUMÉ

Une délégation représentant les Conseils d'administration du PNUD/FNUAP, de l'UNICEF et du Programme alimentaire mondial (PAM) a effectué un voyage sur le terrain au Rwanda. Elle s'est rendue sur les sites d'exécution de projets des Nations Unies, sur l'ensemble du territoire, et a rencontré plusieurs fonctionnaires gouvernementaux et partenaires de développement. Depuis le génocide de 1994, le Rwanda a enregistré des progrès remarquables grâce à la prise en main énergique du développement par le Gouvernement. Globalement, le pays est bien parti pour atteindre les objectifs du Millénaire en 2015. Toutefois, la délégation a constaté les nombreuses difficultés auxquelles il se heurte, en raison de son passé complexe et du fait qu'il compte parmi les pays les moins avancés.

L'équipe de pays des Nations Unies au Rwanda apporte un soutien précieux au Gouvernement du fait de ses compétences particulières en matière de création de capacités et d'appui à l'élaboration de politiques. Comme indiqué dans le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), l'équipe de pays intervient aux titres suivants : bonne gouvernance; VIH, santé, population et nutrition; éducation; environnement et croissance durable; protection sociale. De plus, le Rwanda fait partie des pays où l'initiative Unis dans l'action est expérimentée, qui exige que les diverses entités compétentes du système des Nations Unies soient placées sous l'autorité d'un seul chef, exécutent un programme unique soumis à un cadre budgétaire unique et relèvent d'un même bureau. Les fonctionnaires gouvernementaux et les partenaires de développement ont fait à la délégation des commentaires positifs au sujet de cette initiative; ils ont estimé qu'elle renforçait l'impact et l'efficacité de l'action menée par les organismes des Nations Unies et qu'elle simplifiait les relations avec le système.

Plusieurs démarches intéressantes ont également attiré l'attention de la délégation, dans les domaines suivants : développement du potentiel, partenariats public-privé, approches participatives, efficacité de l'aide au développement, programmation conjointe et coopération Sud-Sud. Elle a formulé plusieurs recommandations à l'intention des Conseils d'administration du PNUD/FNUAP, de l'UNICEF et du PAM, afin que les enseignements tirés de l'expérience sur le terrain éclairent les décisions et les grandes orientations futures.

---

## INTRODUCTION

1. Une délégation composée de 19 membres des Conseils d'administration du PNUD/FNUAP, de l'UNICEF et du PAM a effectué un voyage sur le terrain au Rwanda du 20 au 30 mars 2010. L'objet du voyage en question était de permettre aux membres de la délégation d'observer *de visu* le fonctionnement des opérations et des programmes des entités présentes sur place. Plus spécifiquement, c'était l'occasion pour eux de se faire une idée plus claire des enjeux intéressant l'ensemble du système des Nations Unies, comme la collaboration et la coordination interorganisations, la programmation conjointe, la réforme de l'ONU, la coordination des donateurs et les partenariats avec la société civile, le secteur privé et d'autres acteurs. Ce voyage a aussi permis aux membres de la délégation d'observer l'interaction entre les Nations Unies et le Gouvernement rwandais à tous les niveaux.
2. Si le Rwanda a été sélectionné pour faire l'objet d'un voyage sur le terrain en 2010, c'est parce qu'il est un lieu d'expérimentation pour plusieurs interventions novatrices en matière de développement et d'aide humanitaire. C'est un pays pilote pour l'initiative Unis dans l'action et, de surcroît : a) son gouvernement a administré la preuve qu'il était déterminé à réduire sa dépendance vis-à-vis de l'aide; b) le secteur privé y est le moteur de la croissance et du développement; c) un processus de réconciliation nationale et de consolidation de la paix y a été engagé, qui passe par la démobilisation et la réinsertion d'ex-combattants; et d) les institutions et procédures démocratiques y ont été renforcées.
3. Le programme du voyage sur le terrain incluait la visite du Mémorial du génocide; des séances d'information en présence du Coordonnateur résident et d'autres membres de l'équipe de pays des Nations Unies; des réunions avec le Président, des ministres, des parlementaires et d'autres fonctionnaires gouvernementaux aux niveaux national et local; une rencontre avec un haut responsable de la police nationale, pour débattre de la prévention de la violence sexiste; des réunions avec des représentants du secteur privé et de la société civile; des déplacements sur les sites de divers projets; des réunions avec des partenaires de développement.
4. La délégation remercie sincèrement le Gouvernement rwandais de l'avoir accueillie avec tant de chaleur et de générosité. Elle a particulièrement apprécié les entretiens ouverts et approfondis qu'elle a eus avec les représentants gouvernementaux. Elle souhaite exprimer de nouveau sa profonde gratitude envers l'équipe de pays pour l'excellente organisation du voyage, l'énergie et le temps que lui a consacré son personnel dévoué, et pour les indications précieuses qu'il lui a données et qui lui ont permis d'approfondir sa compréhension du fonctionnement des opérations des Nations Unies au Rwanda.

---

## II. HISTORIQUE

5. Le génocide de 1994 a eu des répercussions dévastatrices sur les fondations sociales, économiques et politiques du Rwanda et la réconciliation demeure un combat quotidien. Pourtant, depuis quelques années, le pays enregistre des avancées remarquables.
6. Globalement, il est bien parti pour atteindre les objectifs du Millénaire en 2015. Les domaines où les progrès sont les plus notables sont les suivants : éducation; égalité des sexes; lutte contre le VIH/sida et le paludisme; assainissement; promotion de l'écoviability. Néanmoins, il reste de nombreux défis à relever. Le Rwanda est le pays d'Afrique le plus densément peuplé : il compte 467 habitants par kilomètre carré et une population de 10 millions d'âmes. Si le taux de pauvreté a chuté de façon remarquable, passant de 70 %

en 1994 à 57 % en 2006, une forte proportion de cette société dépendante de l'agriculture vit encore dans le besoin. Les taux de mortalité infantile et maternelle diminuent, mais pas assez rapidement. Une autre difficulté consiste à faire en sorte que la population ait accès à l'eau potable : en effet, l'infrastructure est déficiente, or la demande s'accroît. D'autres obstacles de taille sont la faible productivité agricole, la fragilité du tissu économique, une capacité institutionnelle insuffisante, des ressources humaines inadéquates, une dette publique importante et le fait que le pays n'a pas accès à la mer, ce qui limite encore les possibilités offertes au Rwanda de faire du commerce et de se développer.

7. Le Gouvernement a placé les objectifs du Millénaire au cœur de son dispositif politique. Pour opérer une transition depuis une croissance fondée sur le relèvement et la reconstruction vers une croissance économique plus stable, il s'est fixé pour objectif de devenir un pays à revenu intermédiaire d'ici à 2020. Dans Horizon 2020, cette ambition s'articule sur six piliers : une bonne gouvernance; l'instauration d'une société fondée sur le savoir grâce au développement des ressources humaines; la mise en place d'une économie dont le moteur soit le secteur privé; le renforcement de l'infrastructure; la modernisation du secteur agricole; l'intégration économique aux plans régional et international.
8. La diminution de la dépendance vis-à-vis de l'aide est un objectif clef d'Horizon 2020; toutefois, un soutien extérieur sera nécessaire. Pour concrétiser ces diverses ambitions, le Gouvernement a élaboré une stratégie quinquennale assortie de priorités claires en matière de développement, baptisée Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté (2008-2012).
9. L'équipe de pays des Nations Unies joue un rôle important en ce qu'elle soutient les efforts menés par le Gouvernement pour atteindre les objectifs de développement fixés. Le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) pour 2008-2012 détermine les principaux secteurs auxquels elle doit apporter son appui. Le PNUAD est lui-même aligné sur la Stratégie et il a été conçu en collaboration avec le Gouvernement et des partenaires de développement. Il comprend cinq principaux volets : 1) bonne gouvernance, y compris égalité des sexes; 2) VIH, santé, population et nutrition (divisé en deux groupes thématiques); 3) éducation; 4) environnement; 5) croissance viable et protection sociale.
10. Aux fins de l'amélioration de la cohérence, de l'efficacité et de la pertinence des activités menées par les Nations Unies au Rwanda, le Gouvernement a demandé en 2006 à devenir un pays pilote au titre de l'initiative Unis dans l'action. Dans le passé, les fonds et programmes des Nations Unies travaillaient chacun de leur côté, mais ils appliquent désormais le principe d'unité d'action des Nations Unies et sont placés sous l'autorité d'un seul chef, exécutent un programme et un cadre budgétaire uniques et relèvent d'un même bureau. L'équipe de pays des Nations Unies au Rwanda met encore davantage l'accent sur la cohérence en parlant « d'une seule voix ». Une caractéristique importante de l'unité d'action des Nations Unies, c'est que chaque organisme exécute les activités prescrites en fonction de ses moyens propres, des avantages relatifs qu'il présente et de son mandat, tout en collaborant avec l'ensemble du système.
11. Étant donné que la conjoncture en matière d'aide au développement évolue et que les acteurs de ce développement sont de plus en plus nombreux, les entités du système doivent elles-mêmes adapter les modalités de leur action afin que celle-ci demeure pertinente. Le système de développement des Nations Unies est le plus efficace au stade de l'élaboration des politiques, car il allie services consultatifs et activités de sensibilisation et de constitution des capacités; c'est pourquoi il devrait, dans la mesure du possible, s'attacher moins à l'exécution de programmes et de projets dont l'incidence sur le développement est limitée. Dans le cadre des efforts déployés au titre de la réforme, l'équipe de pays a pu faire jouer ses atouts propres en renforçant l'armature des politiques.

### III. PRINCIPALES CONCLUSIONS

#### Observations générales

12. La délégation a pu constater les nombreuses difficultés qui résultent du passé complexe du Rwanda et de la pénurie de ressources humaines et financières. Elle a été extrêmement impressionnée et inspirée par la clairvoyance, l'engagement et l'énergie du Gouvernement à tous les niveaux, qui est déterminé à s'y attaquer de façon intégrée, s'emploie à créer une société qui aide chacun à prospérer et fait tout son possible pour éviter que ne surviennent des conditions qui entraîneraient une répétition de l'histoire.
13. Elle a également été impressionnée par la qualité et le degré de professionnalisme de l'équipe d'Unis dans l'action. Elle a rencontré un personnel hautement compétent, déterminé, enthousiaste et qui s'attache à satisfaire les attentes élevées du Gouvernement rwandais. Elle a apprécié les efforts déployés par le Coordonnateur résident, son engagement envers l'unité d'action des Nations Unies au Rwanda et la franchise avec laquelle il a expliqué les difficultés auxquelles se heurte l'équipe pour mettre en pratique ce principe d'unité d'action.
14. Elle a en outre observé que le Gouvernement était un important vecteur de développement, que son action était fortement axée sur les résultats et qu'il était déterminé à donner effet à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. Il met en œuvre plusieurs mécanismes visant à accroître cette efficacité, ainsi que la coordination entre partenaires de développement. À tous les niveaux, la délégation a constaté que le Gouvernement avait la maîtrise des projets réalisés sous l'égide des Nations Unies et qu'il coopérait de façon solide et viable avec le système.
15. Elle a aussi observé une contribution louable de la population, les initiatives participatives étant mises à profit comme il se doit par les autorités et institutions locales. En pilotant des initiatives participatives dont la réalisation est confiée à la population locale et en apportant une assistance sous la forme d'une planification conjointe et intégrée, le système des Nations Unies a permis qu'il soit tenu compte des besoins réels observés sur le terrain lors de l'élaboration des politiques à un haut niveau, ce qui a été considéré comme un de ses points forts. Le Rwanda a notablement bénéficié de la coopération Sud-Sud en tirant parti, au stade de l'élaboration de ses politiques, des enseignements tirés de l'expérience et des meilleures pratiques répertoriées au niveau régional.

#### Regroupement des bureaux des Nations Unies

⇒ *Les quatre principes*

16. L'équipe de pays a conçu un code de conduite qui engage chaque entité du système à adhérer à un ensemble de principes au nombre de quatre. Bien que l'équipe soit placée sous la direction du Coordonnateur résident, il est entendu que l'unité d'action n'est pas pour autant l'affaire d'un seul homme. Certaines questions relèvent du mandat d'entités spécifiques et différents chefs de secrétariat ont été désignés pour diriger l'ensemble de l'équipe de pays et parler en son nom s'agissant de questions spécifiques, en fonction de leurs domaines de compétence respectifs. Le cadre de communication conjoint (Une seule voix) s'articule sur un certain nombre de messages communs, sur un budget de communication commun et sur l'organisation conjointe de réunions; le logo d'Unis dans l'action est apposé à côté de celui de chaque entité. Une telle démarche protège l'identité propre à chaque organisme tout en faisant la démonstration de l'unité du système.

17. C'est le Gouvernement qui a demandé que soit mis en œuvre le modèle Unis dans l'action des Nations Unies. Une première étape a vu le PNUAD converti en un document opérationnel commun qui spécifie la répartition des activités entre les entités chargées de les mettre en œuvre. Les activités en question sont financées au moyen d'un cadre budgétaire qui combine des ressources de base et d'autres ressources des organisations participantes et du Fonds du programme Unis dans l'action pour le Rwanda. Dans le code de conduite, les organismes sont convenus de ne pas collecter de fonds individuellement dans le pays, excepté aux fins d'activités humanitaires. En dépit de certaines inquiétudes initiales, Unis dans l'action n'a pas entraîné de diminution des fonds récoltés au plan national; en fait, il aboutit à une augmentation de ces fonds, grâce à l'amélioration des résultats obtenus sur le plan du développement et à l'engagement clair du Gouvernement.
18. À l'heure actuelle, les bureaux de divers organismes des Nations Unies se trouvent dans différents endroits, mais le Gouvernement a fourni une parcelle pour construire un bureau unique, sans effet net sur les émissions de dioxyde de carbone, d'ici à 2012. En mettant ainsi en commun davantage de services, on réduira encore le coût des transactions. On s'emploie également actuellement à faciliter l'exécution commune de certains services grâce, par exemple, à des accords à long terme et à des achats groupés. Plusieurs options concernant la construction de ce bureau sont actuellement examinées et une proposition plus concrète devrait voir le jour d'ici à la fin de 2010. La délégation encourage le système des Nations Unies à mettre rapidement en œuvre cette initiative tout en veillant à ce que les dépenses soient mieux maîtrisées.

⇒ *Structure opérationnelle*

19. Le Comité directeur du programme Unis dans l'action, présidé par le Ministre des finances et de la planification économique et coprésidé par le Coordonnateur résident, guide la mise en œuvre du programme, avec la participation des principaux partenaires de développement. Les responsables des groupes thématiques du PNUAD assurent la planification et le suivi de leurs activités et résultats respectifs. Les groupes thématiques sont coordonnés par un Comité de la planification et du contrôle du programme, créé en 2009, qui fait en sorte que les activités soient alignées sur le programme Unis dans l'action et réalisées dans ce cadre.
20. Lors des réunions et des visites sur des sites de projet, les fonctionnaires gouvernementaux, les membres de l'équipe de pays et les principaux partenaires ont aussi noté que le modèle Unis dans l'action avait entraîné une amélioration de l'incidence, de la cohérence, de l'efficacité et du positionnement des activités menées par les Nations Unies au Rwanda. L'équipe de pays et le Gouvernement s'accordent à considérer que le regroupement des bureaux n'en est plus à sa phase expérimentale mais que c'est désormais une procédure systématique (« on ne reviendra pas en arrière »). Selon les partenaires, certains des avantages qu'il présente sont les suivants : simplification et meilleure coordination de la planification et de la remontée de l'information, ce qui élimine certains doublons; meilleur alignement sur les priorités nationales; plus grande concentration sur les résultats; transparence et responsabilisation accrues. La mise en commun des services améliore également le rapport coût-efficacité, d'où une utilisation plus rationnelle des ressources financières. La délégation a constaté que cette approche pouvait faciliter l'exécution d'activités par des organismes non résidents, tels que l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) – par exemple dans le cadre du projet hydroélectrique à petite échelle décrit au paragraphe 51 du présent document.
21. Une enquête réalisée en 2008 a indiqué que 91 % des parties prenantes (Gouvernement et donateurs) trouvaient plus facile de travailler avec le système des Nations Unies dans le cadre de l'approche Unis dans l'action. Cependant, la délégation a reçu des commentaires

mitigés de la part de représentants d'organisations non gouvernementales, qui ont des difficultés à comprendre cette démarche et à s'y insérer. Le secteur privé semblait mieux informé au sujet des réformes. L'équipe de pays a admis que sa coordination avec les organisations de la société civile pouvait s'améliorer.

22. Le Ministre des finances et de la planification économique a décrit Unis dans l'action comme un élément crucial pour l'amélioration de l'efficacité de l'aide au développement, ajoutant que le système pouvait encore renforcer son rôle. Le Gouvernement aimerait qu'il agisse davantage en fonction de secteurs thématiques et consacre moins de temps à des projets. Ce sera plus facile pour les institutions spécialisées; quant aux institutions non spécialisées (comme le PNUD), il leur a été demandé d'analyser leur avantage relatif à l'appui de l'efficacité de l'aide au développement.
23. 2010 sera une année cruciale. L'évaluation de l'expérimentation d'Unis dans l'action, nouvelle approche du développement placée sous la responsabilité du pays lui-même, devait débiter en avril; les premières conclusions devraient être disponibles à temps pour la Conférence internationale de haut niveau sur Unis dans l'action, qui se tiendra à Hanoï en juin. Au départ, l'évaluation a pris un peu de retard en raison de changements intervenus au sein du Ministère des finances et de la planification économique et du manque de moyens pour procéder à une évaluation interne.
24. Le concept d'Unis dans l'action semble bien intégré dans le système de développement rwandais. Lors des nombreuses visites organisées sur des sites de projet, la délégation a constaté que l'unité d'action des Nations Unies était une réalité, permettant des interventions globales dont l'impact a été démultiplié. On constate une forte demande d'extension des interventions d'entités du système au Rwanda. Les opérations menées conjointement dans l'esprit d'Unis dans l'action permettront à l'équipe de pays de donner plus d'ampleur à ses projets afin d'être plus performante au Rwanda et de mieux répondre aux nombreux besoins nationaux.

#### ⇒ *Problèmes associés à Unis dans l'action*

25. L'équipe de pays a mis en relief certaines des principales difficultés auxquelles elle se heurte pour concrétiser l'unité d'action des Nations Unies au niveau national, qui tiennent pour la plupart aux relations qu'elle entretient avec les sièges respectifs des entités concernées. Elle a notamment cité les exigences actuelles en matière de remontée d'information, qui résultent de structures d'approbation rigides; la résistance au changement; des degrés de décentralisation différents d'un organisme à l'autre; des procédures différentes pour les opérations conjointes; le manque de prévisibilité des ressources; une charge de travail accrue dans un premier temps.
26. Du point de vue de l'équipe de pays, les deux problèmes les plus pressants sont les différences d'un système informatique à un autre, ce qui nuit à la transparence et à la responsabilisation, mais aussi entre les politiques de ressources humaines, avec pour conséquence que la classe affectée à chaque poste ne correspond pas toujours aux responsabilités exercées, ni aux ressources et aux risques associés à ce poste.

### **Bonne gouvernance et égalité des sexes**

27. Le Rwanda a perdu la plupart de sa capacité institutionnelle pendant le génocide de 1994 : du même coup, la gestion du pays selon les principes de la bonne gouvernance et de l'état de droit pose d'énormes difficultés. En réponse, les principales interventions des entités du système se concentrent sur la constitution de capacités et le renforcement des autorités locales; l'aide à l'organisation des élections; l'amélioration des mécanismes de responsabilisation; l'élimination de la violence sexiste; les moyens de garantir la

participation des femmes et des jeunes à la prise de décisions à tous les niveaux; l'amélioration de la collecte de données, du suivi et de l'évaluation.

28. S'appuyant sur Unis dans l'action, le Gouvernement rwandais a établi un modèle de décentralisation novateur, avec lequel la délégation s'est familiarisée au cours d'une visite au district de Rulindo, dans la Province du Nord. Au niveau des districts, les structures de gestion s'articulent sur des plans de développement quinquennaux et sur des cadres de dépenses à moyen terme triennaux, eux-mêmes alignés sur la Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté et sur Horizon 2020. Les structures administratives couvrent les responsabilités qui s'exercent depuis le niveau des ménages jusqu'à celui du district et sont assorties d'indicateurs d'efficacité. Des contrats axés sur la performance (*Imihigo*) entre les maires et le Gouvernement pourraient constituer une authentique mesure d'incitation à améliorer la performance tout en assurant transparence et responsabilisation dans le cadre des activités de gestion et de répartition des ressources.

⇒ *Égalité des sexes*

29. Le principe d'égalité des sexes est exceptionnellement bien intégré au dispositif de gouvernance rwandais. Les femmes détiennent 56 % des sièges au Parlement, vraisemblablement la proportion la plus élevée au monde. L'objectif d'égalité des sexes dans le primaire et secondaire est déjà atteint.
30. La lutte contre la violence à l'égard des femmes demeure semée d'embûches, même si d'importantes avancées ont été enregistrées. Le Gouvernement considère la violence sexiste comme une question de sécurité qui relève de la police. Un service chargé de lutter contre ces violences a été créé au siège de la Police nationale à Kigali, avec l'appui du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et d'UNIFEM. Les pays voisins connaissent cette initiative, et elle pourrait servir d'exemple de coopération Sud-Sud fructueuse.
31. Le service mentionné au paragraphe précédent fournit aux jeunes filles et aux femmes un cadre juridique et des outils pour se protéger et se défendre elles-mêmes. Il a également donné naissance à des dispositifs locaux, et ce sont aujourd'hui 69 services similaires qui sont en place partout dans le pays. Les indications dont on dispose font apparaître une diminution de la violence contre les femmes depuis la création du service. La formation à la violence sexiste proposée à l'échelon régional par les forces de police rwandaises est une initiative qui mérite d'être répétée ailleurs. La formation des fonctionnaires de police aux droits de l'homme s'inscrit également dans la stratégie de lutte contre la violence sexiste. Cependant, les problèmes rencontrés – ressources humaines limitées, trop peu de permanences téléphoniques, mécanismes de coordination restreints et manque de pièces où mener des entretiens – suggèrent qu'il est possible de faire encore bien davantage.
32. La délégation s'est également rendue au Centre de services intégrés créé à l'intention des enfants ayant subi de mauvais traitements et des autres victimes d'actes de violence dans la famille ou de nature sexiste, qui s'inscrit dans une stratégie de prévention de tels actes et d'atténuation de leurs conséquences. Ce centre, le premier créé sur ce modèle, offre des services médicaux, juridiques et d'appui psychosocial gratuits; son personnel mène des enquêtes sur les infractions commises et réunit des éléments de preuve – point commun avec le service de lutte contre la violence sexiste. Le centre de services intégrés doit être étendu à l'ensemble du pays, grâce à une assistance technique et financière au titre de l'initiative Unité d'action des Nations Unies (qui sera principalement fournie par l'UNICEF, UNIFEM et le FNUAP).
33. La nécessité d'un appui accru des Nations Unies est grande, notamment pour ce qui est de l'assistance technique et financière et de la formation des fonctionnaires de police, en particulier les femmes, et aux fins du développement des infrastructures. Plus

spécifiquement, il faut s'employer à autonomiser les femmes au plan local, par exemple en créant davantage de centres de proximité qui viennent en aide aux mères célibataires et aux veuves. La délégation a visité le Village de l'espoir, qui propose hébergement et services médicaux et éducatifs, ainsi que des activités génératrices de revenus, aux femmes et aux jeunes issus de la population locale. Lancé avec le soutien d'UNIFEM, du PAM, du PNUD, du FNUAP et d'ONUSIDA, le Village de l'espoir est aujourd'hui autonome.

34. La délégation a également visité un centre de démobilisation à Motubo : des ex-combattants y sont rapatriés depuis la République démocratique du Congo. La démobilisation et le rapatriement d'ex-combattants sont des tâches difficiles, qui continueront de susciter des préoccupations dans les années à venir. Le Rwanda en est à la troisième et dernière phase planifiée de son programme de démobilisation et de réinsertion. Il s'attache actuellement à démobiliser et à réinsérer quelque 5 500 ex-combattants et apporte un appui à plus de 10 000 personnes dépendantes d'anciens groupes armés. Le Gouvernement a demandé à l'ONU de l'aider à rapatrier et à réinsérer les groupes armés opérant au-delà des frontières du pays. La Banque mondiale et des donateurs bilatéraux sont les autres partenaires essentiels de cette entreprise.

## **VIH, santé, population et nutrition**

35. La plupart des décès de Rwandais sont dus à des maladies qui auraient pu être évitées grâce à des interventions sanitaires simples, à la sensibilisation aux mesures de prévention, à une meilleure nutrition, à un accès plus généralisé à l'eau potable et à de meilleures pratiques d'assainissement et d'hygiène. Quatre-vingts pour cent des maladies sont d'origine hydrique et 52 % des enfants souffrent de sous-alimentation. Le taux élevé de croissance de la population (environ 3 %) met à rude épreuve le système de santé et la capacité de réponse nationale. Des progrès notables ont été accomplis sur la voie de la réalisation des objectifs du Millénaire 4 et 5, même si les taux de mortalité maternelle et des moins de 5 ans comptent encore parmi les plus élevés du monde. L'accès limité aux services de santé sexuelle et reproductive, en particulier localement, constitue un autre obstacle à l'amélioration de la situation dans ce domaine. Par contraste, le Rwanda a notablement amélioré son bilan sanitaire grâce à la création d'un dispositif national d'assurance maladie à faible coût, qui assure une couverture à plus de 80 % de la population.
36. Toujours dans le domaine sanitaire, le déficit chronique de personnel médical correctement formé et le manque d'accès aux services médicaux et aux médicaments sont deux autres écueils. Dans le cadre d'Unité d'action des Nations Unies, on continue d'aider le Gouvernement, aux niveaux central et local, à relever ces défis de manière intégrée.
37. L'équipe de pays s'attache à renforcer les moyens des institutions gouvernementales en matière de planification et de suivi et à améliorer la coordination des donateurs. Elle a également pour objectifs de faire bénéficier davantage de personnel des stratégies de prévention du VIH/sida et d'atténuer l'incidence de la maladie. Les entités des Nations Unies appuient aussi le renforcement des systèmes de santé au moyen de l'établissement de normes, de la supervision des achats et de la gestion de l'approvisionnement. L'amélioration des pratiques en matière de santé, sur les plans de la nutrition, de l'hygiène, de la planification familiale et de la lutte contre les maladies, est une autre composante essentielle de leurs interventions.
38. La délégation s'est rendue au centre médical de Mareba, dans le district de Bugesera, où le Gouvernement, en collaboration avec des partenaires du secteur privé et du système des Nations Unies, parmi lesquels le FNUAP et le PAM, expérimente avec succès des pratiques novatrices de lutte contre la malnutrition et les maladies qui en résultent. Dans le

cadre d'un projet de jardins potagers, on forme les populations locales aux techniques de l'agriculture à petite échelle, qui permettent de faire pousser des légumes et d'élever de petits animaux, afin d'améliorer la qualité de la nutrition tout en faisant un meilleur usage des terres disponibles. Des projets similaires ont été lancés dans des écoles.

39. Les progrès enregistrés en termes d'accès à l'eau et d'assainissement sont évidents, tant au plan national que localement. Le Gouvernement, avec l'assistance d'Unis dans l'action et d'autres partenaires, a fait en sorte que des latrines et des douches séparées pour les femmes et les hommes soient construites dans les écoles et dans les hôpitaux, et il a promu la formation à l'hygiène.
40. La délégation a constaté une amélioration des soins maternels et néonataux et des services de survie de l'enfant, comme en témoigne la création de départements néonataux dans un certain nombre d'hôpitaux, avec l'appui de l'UNICEF, du FNUAP et de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Ce processus n'en est qu'à sa première étape et les services en question doivent être perfectionnés et étendus à l'ensemble du pays. On observe certes une amélioration des soins obstétriques, mais les établissements médicaux manquent de matériel moderne, de certains médicaments et de certaines fournitures, ainsi que de personnel qualifié.
41. Dans le cadre de la démarche intégrée qui préside à l'action menée sur le terrain de la mortalité et de la morbidité maternelles et infantiles, des systèmes novateurs de réponse rapide sont mis en œuvre. Dans l'hôpital de Musanze, la délégation a pu constater de visu le fonctionnement efficace du projet pilote Rapid SMS, qui repose sur l'utilisation de messages courts envoyés par téléphone portable pour faciliter et coordonner les activités des agents sanitaires sur le terrain. Ces derniers peuvent enregistrer les patients et envoyer des rapports médicaux vers un site Web central, ce qui permet d'assurer le suivi de la santé des individus, et un système d'alerte automatisé contribue à réduire l'intervalle entre les diverses phases d'un traitement. Ce projet impressionnant, qui sera étendu à 15 districts, devrait contribuer grandement à prévenir la mortalité maternelle et infantile. Mais les demandes d'assistance continuent d'affluer auprès des entités du système, aussi leur faudra-t-il encore développer et intensifier leur appui dans des domaines tels que la formation médicale, l'assurance-qualité, la planification familiale et l'amélioration de l'accès au soutien médical.
42. Bien que le taux de prévalence du VIH au Rwanda soit faible (3 %), les jeunes (âgés de 14 à 24 ans) demeurent exposés. La délégation a visité un centre pour les jeunes exemplaire dans le district de Gisenyi, baptisé Vision jeunesse nouvelle. Son approche intégrée de la prévention du VIH parmi les jeunes repose sur l'éducation, la formation professionnelle, le sport, la culture et l'art. Unis dans l'action, par l'entremise de l'UNICEF et depuis peu du PNUD, lui apporte un appui technique et financier.

## Éducation

43. Le Gouvernement rwandais est déterminé à poursuivre le vaste ensemble de réformes de l'éducation décrit dans Horizon 2020. Unis dans l'action aide le Gouvernement à repenser et à renforcer le secteur éducatif d'une manière intégrée, conformément à sa politique de décentralisation générale et à Horizon 2020. Avec un taux d'inscription dans le primaire de 95 %, le Rwanda est bien parti pour atteindre l'objectif 2 du Millénaire. Depuis quelques années, les filles sont légèrement plus nombreuses que les garçons à être scolarisées. Ces succès sont en grande partie dus à la décision de rendre l'école primaire gratuite et obligatoire. De plus, l'application de la politique d'éducation de base sur neuf ans constituera un grand pas en avant. Cependant, le taux d'abandon et le taux d'inscription (faible) dans le secondaire demeurent préoccupants. Un autre défi majeur est la qualité de

l'éducation : celle-ci pâtit en effet d'une pénurie de ressources et d'un manque d'enseignants formés et compétents.

44. La délégation a visité l'école de Murama (district de Bugesera), conçue pour répondre aux besoins spécifiques des enfants, et qui montre combien l'appui et la collaboration de l'ONU portent leurs fruits. Ce modèle d'école adaptée aux enfants, mis en place sous l'impulsion de l'UNICEF et appuyé par la FAO et le PAM, répond à deux ambitions : mettre l'accent sur l'éducation de qualité et sur l'amélioration des conditions d'apprentissage, tout en faisant en sorte que personne n'en soit exclu et que les enfants vulnérables puissent en bénéficier. Le Gouvernement a fait de ce modèle la norme de son système scolaire, et il sera pleinement intégré dans 115 écoles en 2010. Unis dans l'action continue d'appuyer la construction ou la modernisation de 200 écoles conformément à des normes adaptées aux enfants : ce processus devrait être mené à bien d'ici à 2012. Outre qu'il apporte une aide à l'élaboration des programmes scolaires, l'UNICEF contribue à déterminer les normes de construction des écoles. Pour sa part, le PAM transforme des champs en terres arables grâce au dispositif Nourriture contre travail et fournit des repas dans les établissements scolaires, cependant que la FAO fournit des semences, une formation et du matériel. Cependant, la délégation a noté que la contribution du PAM à l'alimentation des écoliers (qui dure depuis sept ans) pourrait être réduite si une contribution plus importante de la population locale était prévue dans la stratégie de désengagement du Programme.
45. Un exemple intéressant de partenariat public-privé, sous la forme du projet Un ordinateur portable par enfant, à l'école de Kagugu, a ensuite été présenté à la délégation. L'objectif du projet est d'offrir aux enfants les plus pauvres de la planète des possibilités d'accéder à l'éducation en fournissant à chacun un ordinateur portable rudimentaire, à faible coût et économe d'énergie, connecté à Internet, et dont le contenu et les logiciels soient conçus pour un apprentissage collaboratif, joyeux et autonome. Ce partenariat a pour but de faciliter la réalisation des objectifs d'Horizon 2020 axés sur une société fondée sur le savoir, en exploitant les technologies de l'information et des communications dans les établissements primaires et en renforçant la qualité de l'éducation dispensée. Le Rwanda s'est fixé pour objectif de distribuer des ordinateurs portables aux élèves des quatrième, cinquième et sixième années du primaire, soit 65 000 machines dans 162 écoles.
46. Unis dans l'action doit continuer à appuyer les efforts déployés par le Gouvernement pour transposer sur une plus grande échelle et accélérer l'application du modèle d'école adaptée aux enfants partout dans le pays, et rendre les établissements scolaires accessibles à un plus grand nombre d'enfants. Il faut réfléchir à diverses mesures d'incitation possibles et à un ensemble d'avantages motivants propres à retenir et à attirer les enseignants de qualité. Face au manque de main-d'œuvre qualifiée dans le pays, Unis dans l'action doit également continuer à aider le Gouvernement à instaurer un réseau d'établissements techniques et professionnels, afin que les élèves soient mieux préparés aux exigences des marchés du travail local et régional.

## Environnement

47. La gestion de l'environnement, des ressources naturelles et des terres s'améliore de façon viable grâce à l'intervention déterminée du Gouvernement. L'interdiction des sacs en plastique est un exemple visible de l'engagement national envers la protection de l'environnement. Le Gouvernement se concentre sur l'élaboration de politiques, de réglementations, de directives et de normes axées sur la protection environnementale au niveau national, à celui des districts et localement. Il a en outre élaboré des politiques dont

l'objectif est de parvenir à la croissance économique en utilisant des ressources naturelles d'une manière écologiquement viable.

48. Les enjeux environnementaux semblent avoir été intégrés dans le cadre de la plupart des projets exécutés sous l'égide des Nations Unies sur le site desquels la délégation s'est rendue. Unis dans l'action apporte son soutien à des projets tels que Nourriture contre travail, Protection des bassins versants, Une vache par famille, ou encore le projet biogaz de l'établissement d'enseignement secondaire Stella Matutina, qui s'attaque dans une certaine mesure à des problèmes environnementaux. Le renforcement des capacités est un élément essentiel des interventions menées par les Nations Unies à l'appui des objectifs environnementaux du Gouvernement.
49. La combinaison d'une topographie montagneuse, d'une densité de population élevée et de l'utilisation intensive des terres par les agriculteurs (qui constituent 97 % de la population) conduit à l'érosion et à la dégradation des sols. La mise en place de cultures en terrasses sur des terres arides et inutilisées par le PAM, au moyen du projet Nourriture contre travail, est un outil utile face à ces problèmes. Ce dispositif prévoit également la plantation d'arbres et la lutte contre l'érosion des sols; grâce à l'amélioration de leur qualité et à leur irrigation, il est possible de rendre cultivables des terres jusqu'alors inexploitées. Le PAM, le PNUD, le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et la FAO, appuyés par des coopératives locales et des organisations non gouvernementales, jouent à ce titre un rôle crucial en fournissant matériel, chaux, engrais, semences et formation. Grâce à l'apparition du bétail, la population dispose en outre désormais d'engrais organiques. La coopération étroite au sein de l'équipe de pays, qui travaille dans l'esprit d'Unis dans l'action, est grandement appréciée par le Gouvernement. Le Fonds international de développement agricole (FIDA) pourrait lui aussi mettre à contribution les connaissances qu'il a acquises dans d'autres pays en matière de cultures en terrasses, ce qui pourrait encore accroître la productivité.
50. Le Gouvernement encourage les initiatives à petite échelle de production d'énergie à partir de sources de substitution, afin de réduire l'utilisation du bois. Cela aura pour effet de ralentir le déboisement et de produire une énergie verte, accessible à tous. La délégation s'est rendue sur le site du projet biogaz de l'établissement d'enseignement secondaire Stella Matutina, financé par une petite subvention du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et appuyé par le PNUD et le PNUE. L'objectif de ce projet est de produire de l'énergie au moyen de biogaz et d'une bonne gestion de l'eau de pluie. Cependant, la délégation a noté qu'il demeurait unique en son genre et que les partenaires impliqués ne semblaient pas avoir réfléchi à sa pérennisation, ni à son application possible dans l'ensemble du pays.
51. La délégation s'est aussi rendue sur le site d'un projet de réinstallation, doté de barrages conçus et exploités par l'ONUDI, qui permettent la production d'électricité à petite échelle pour un village, en utilisant les technologies à faible coût et avec un impact minimal sur l'environnement. Trois des quatre barrages prévus sont en place. Le Gouvernement en a commandé 10 autres pour son compte, qui seront construits par une société sri-lankaise. Ce projet, placé sous l'égide des Nations Unies et dont le Gouvernement se prépare à prendre en main l'exécution, bénéficie aussi d'une coopération Sud-Sud.

## **Croissance viable et protection sociale**

52. Actuellement, le Rwanda reçoit une aide publique au développement substantielle. Près de la moitié provient du soutien budgétaire direct, le reste lui est versé au titre d'approches sectorielles et de l'assistance technique. Le Gouvernement ne dévie pas de son objectif, qui est de devenir indépendant par rapport à l'aide au développement au cours de la prochaine

décennie : le taux de dépendance du pays a d'ailleurs chuté de 52 % en 2008 à 48 % aujourd'hui. Lorsqu'il a reçu la délégation, le Président Kagame a mis en relief cet objectif.

53. Le Gouvernement et les partenaires d'Unis dans l'action se sont accordés sur un certain nombre d'activités à mener pour promouvoir la croissance économique et assurer la protection sociale : gestion des catastrophes; renforcement des capacités institutionnelles; filet de sécurité sociale efficace, qui protège les plus vulnérables; amélioration de la productivité et de l'accès aux marchés des petits producteurs et des petites et moyennes entreprises. Il s'agit d'un ensemble d'activités très ambitieux, aux vastes ramifications, dont le développement agricole et la sécurité alimentaire sont des composantes centrales. Récemment, le Gouvernement a mis la dernière touche au Plan d'investissement stratégique dans l'agriculture, qui s'inspire de sa Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté et du Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique.
54. La délégation a obtenu des précisions quant à la contribution d'Unis dans l'action au filet de sécurité sociale et aux activités liées à la nutrition et la sécurité alimentaire. Il est devenu clair que de nombreux projets, comme le Centre pour la nutrition du centre médical de Mareba et l'école adaptée aux enfants de Murema, dans le district de Bugesera, s'articulent sur des enjeux qui concernent plusieurs autres secteurs, comme la problématique hommes-femmes, la santé, la planification familiale, la nutrition et l'éducation. Ces opérations menées conjointement renforcent le caractère intégré de cette approche, d'où leur impact plus grand à long terme.
55. La délégation a également pris note des diverses contributions du secteur privé au Centre pour la nutrition. Avec l'appui d'une société privée, les familles, et tout particulièrement les femmes, sont encouragées à cultiver des jardins potagers à faible coût pour compléter et diversifier le régime alimentaire de leurs proches et se mettre en position de vendre l'excédent sur le marché local. La délégation a été informée qu'il serait possible de stimuler encore la contribution du secteur privé en supprimant certaines pesanteurs administratives, la bureaucratie demeurant un obstacle à la réussite de ce type de projet.
56. Les projets tels que Nourriture contre travail ont également une incidence économique, en ce qu'ils entraînent une augmentation et une diversification des récoltes. Une autre retombée positive a été la construction d'un nouveau marché couvert, qui encourage le développement économique au niveau local. Le projet hydroélectrique à petite échelle fournit de l'électricité à 800 personnes, ce qui améliore leur niveau de vie et leur permet de se diversifier sur le plan économique.
57. La maîtrise efficace des projets par les districts et les populations locales ouvre la voie à des interventions futures dans d'autres domaines. À titre d'exemple, l'ONUDI et/ou le PNUD pourraient envisager de mettre sur pied un projet de coopérative qui commercialiserait les pierres volcaniques nombreuses dans cette zone géographique. Un tel projet présenterait un autre avantage : le déblaiement de terres qui pourraient alors être cultivées. De leur côté, la FAO et le FIDA pourraient contribuer à améliorer la productivité des exploitations agricoles. D'une manière générale, Unis dans l'action peut servir de tremplin à de nouvelles interventions de différents partenaires. À cet égard, les équipes qui donnent effet à cette initiative ont exprimé l'intention de se rendre régulièrement dans différentes régions du pays, proposition bien accueillie qui pourrait aussi être mise en œuvre ailleurs.

## Recommandations

58. Sur la base de ces observations, la délégation soumet les recommandations suivantes aux Conseils d'administration respectifs du PNUD/FNUAP, de l'UNICEF et du PAM, pour qu'ils s'en inspirent lorsqu'ils définiront de grandes orientations :

- Pour demeurer compétitif à l'heure où la conjoncture en matière d'aide au développement évolue et où les acteurs de ce développement sont de plus en plus nombreux, le système des Nations Unies doit continuer d'affiner son rôle et de renforcer sa valeur ajoutée. Les diverses entités qui le composent doivent se concentrer sur ceux de leurs atouts propres (à l'intérieur comme à l'extérieur du système) qui leur permettent d'agir efficacement et de façon rationnelle. L'application du modèle Unis dans l'action au Rwanda semble favoriser et faciliter une division saine du travail, permettant d'éviter les doublons et d'exploiter les atouts de chacun. La délégation recommande que les Conseils d'administration, lorsqu'ils examineront les plans stratégiques, mettent clairement l'accent sur les avantages relatifs, en évitant l'évolution insensible mais progressive des missions et la concurrence entre membres de l'équipe de pays. Partant, une planification conjointe cohérente serait possible;
- Étant donné que l'équipe de pays du Rwanda est apparemment la plus efficace au stade de l'élaboration des politiques et du renforcement des capacités à tous les niveaux (y compris dans le secteur privé et dans la société civile) et que l'on constate un besoin pressant d'intensification de son appui, la délégation recommande que les Conseils d'administration engagent un débat sur les stratégies de constitution de capacités et déterminent les secteurs dans lesquels il convient de déployer davantage d'efforts pour répondre aux besoins nationaux en matière de renforcement des moyens;
- La délégation a noté qu'il était important que les entités du système des Nations Unies se dotent d'une stratégie de retrait une fois menée à bien leur action de renforcement des capacités et elle a tiré quelques enseignements intéressants de son voyage au Rwanda. Elle a suggéré qu'une stratégie de désengagement soit conçue à un stade précoce afin de garantir que les besoins exprimés auront été satisfaits à l'issue de la dernière phase d'intervention. Elle recommande donc que les stratégies de retrait soient prises en compte pendant les délibérations des Conseils d'administration relatives aux stratégies de renforcement des capacités;
- Des exemples de partenariats fructueux entre des entités du système et des organisations de la société civile et du secteur privé lui ont été présentés. Elle estime que ce type de coopération peut encore s'intensifier et recommande que les Conseils d'administration du PNUD/FNUAP, de l'UNICEF et du PAM examinent les stratégies de coopération avec la société civile et le secteur privé des entités qu'ils représentent, notamment au niveau régional, l'objectif étant de renforcer leurs partenariats et leur coopération stratégique en tenant compte de leurs atouts respectifs;
- Plusieurs exemples positifs de partenariats public-privé lui ont été présentés, à telle enseigne qu'elle suggère aux Conseils d'administration de réfléchir aux modalités de la transposition de ces partenariats au niveau national. Les enseignements tirés du Pacte mondial, qui encourage les entreprises à adhérer à 10 principes relatifs aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la prévention de la corruption, devraient être pris en compte;

- La délégation a repéré certains exemples intéressants de coopération Sud-Sud au Rwanda. Le système des Nations Unies pourrait être un partenaire précieux à cet égard, compte tenu de sa capacité de diffuser les meilleures pratiques partout dans le monde. La délégation recommande donc aux Conseils d'administration de réfléchir à la valeur ajoutée des entités qu'ils représentent en termes d'appui aux mécanismes de coopération Sud-Sud entre les différents partenaires concernés au niveau national;
- Elle encourage les décideurs, au siège des entités compétentes, à tirer des enseignements des propositions formulées par ceux qui mettent en œuvre les initiatives de portée locale, et à en tenir compte. En vertu de ce principe de concertation, l'action menée au siège doit l'être en coordination avec les entités partenaires;
- La délégation a noté la valeur ajoutée qui résulte de la programmation conjointe, tout en prenant acte des difficultés auxquelles se heurte l'équipe de pays. Elle recommande donc que les Conseils d'administration du PNUD/FNUAP, de l'UNICEF et du PAM demandent aux chefs de secrétariat de consentir des efforts supplémentaires, par l'entremise du Conseil des chefs de secrétariat ou au moyen d'une coordination interorganisations bilatérale, pour mieux harmoniser leurs pratiques de fonctionnement. Une telle démarche serait particulièrement productive en ce qui concerne les technologies de l'information, les politiques de gestion des ressources humaines et les directives en matière de communication à l'appui de la programmation conjointe au niveau national;
- Au vu de la demande exprimée par le Rwanda de voir le système des Nations Unies s'attacher davantage à rendre l'aide au développement plus efficace, la délégation recommande aux Conseils d'administration de fixer des orientations générales plus nettes en faveur d'un tel appui, qui pourrait prendre la forme de conseils pratiques et/ou d'un soutien coordonné aux mécanismes visant à garantir l'efficacité de l'aide au niveau national. Il s'agirait de renforcer la maîtrise des projets par les pays, leur harmonisation, leur alignement sur les politiques nationales et leur gestion, le tout étant axé sur les résultats, dans un esprit de responsabilité mutuelle. Un tel appui devrait reposer sur une répartition claire des tâches, qui prenne en compte les avantages relatifs que présentent les autres partenaires de développement;
- La délégation a noté la contribution du Comité de la planification et du contrôle du programme à la coordination et à la supervision de l'exécution du programme Unis dans l'action. Elle recommande aux Conseils d'administration de trouver des moyens de promouvoir l'intervention de cette instance d'un genre nouveau auprès d'autres équipes de pays dans le cadre de l'exécution des PNUAD.

## Voyage effectué conjointement sur le terrain au Rwanda par les Conseils d'administration

20-30 mars 2010

Projet de programme (dernière actualisation le 16 mars 2010)

Date et heure	Détail
<b>Samedi 20 mars</b>	
<b>Arrivée</b>	
19 h 45	Arrivée des participants au voyage effectué conjointement sur le terrain au Rwanda par les Conseils d'administration, Brussels Airlines 465 <i>Aéroport international de Kigali</i>
21 heures	Enregistrement à l'hôtel <i>Serena Hotel, Kigali</i>
<b>Dimanche 21 mars</b>	
11 heures-midi	Réunion des participants au voyage effectué conjointement sur le terrain au Rwanda par les Conseils d'administration <i>Serena Hotel, Kigali</i>
Midi-13 heures	Réunion des secrétariats des Conseils d'administration et de l'équipe organisatrice au Rwanda <i>Serena Hotel, Kigali</i>
Midi-14 heures	Déjeuner
14 heures-15 heures	Examen du programme du voyage effectué conjointement sur le terrain au Rwanda par les Conseils d'administration avec le Coordonnateur résident au Rwanda, les chefs de secrétariat du PNUD/FNUAP, du PAM et de l'UNICEF, du Département de la sûreté et de la sécurité et du personnel compétent de ces diverses entités <i>Serena Hotel, Kigali</i>
15 heures-15 h 30	Réunion d'information sur la sécurité par des représentants du Département de la sûreté et de la sécurité <i>Serena Hotel, Kigali</i>
16 heures-17 heures	Visite au Mémorial du génocide <i>Mémorial du génocide, Gisozi</i>
<b>Lundi 22 mars</b>	
9 heures-12 h 30	Session avec l'équipe de pays et les groupes de travail techniques sur la réforme que constitue Unis dans l'action – avec expositions de photos et exposé historique <i>Salle de Conférence UNICEF</i>
12 h 30-13 h 30	Déjeuner facultatif servi à la Cafétéria UNICEF
14 heures-15 h 30	Réunion avec des membres du Gouvernement, sous la conduite de représentants du Ministère des finances et de la planification économique et du Ministère des affaires étrangères et de la coopération <i>Salle du Conseil du Ministère des finances et de la planification économique</i>
15 h 45-16 h 30	Temps libre
17 heures-17 h 45	Réunion avec le Président du Parlement et Sénat en présence de parlementaires <i>Parlement rwandais</i>
18 heures	Réunion de l'équipe <i>Serena Hotel, Kigali</i>
19 heures-20 h 30	Réception de bienvenue en présence de membres du Gouvernement et de partenaires diplomatiques

Date et heure	Détail
	<i>Serena Hotel, Kigali</i>
<b>Mardi 23 mars</b>	<b>Exploration de Kigali</b>
9 heures-midi	Visite guidée de la ville, menée par le Vice-Maire de Kigali
12 h 30-14 heures	Déjeuner
14 h 30-15 h 30	Réunion avec des représentants d'organisations de coordination de la société civile impliquées dans l'action menée par les entités du système des Nations Unies <i>Laico Hotel (à confirmer)</i>
15 h 30-16 heures	Pause café <i>Laico Hotel (à confirmer)</i>
16 heures-17 heures	Réunion avec des représentants de la Fédération du secteur privé et du Conseil pour le développement du Rwanda <i>Laico Hotel (à confirmer)</i>
<b>Mercredi 24 mars</b>	<b>Visite de divers sites à Kigali</b>
9 heures-10 heures	Service de lutte contre la violence sexiste (UNIFEM, UNICEF, FNUAP, PNUD) <i>Siège de la Police nationale</i>
10 heures-midi	Centre de services intégrés pour les personnes ayant subi de mauvais traitements dans l'enfance, des actes de violence dans la famille ou de nature sexiste, <i>Insange</i> (UNICEF, FNUAP, UNIFEM) <i>Hôpital de la police, Kacyiru</i>
12 h 30-14 heures	Déjeuner
14 h 30-15 h 50	Village de l'espoir (Réseau de femmes du Rwanda) <i>Nyarutarama</i>
16 h 10-16 h 20	Site du Bureau unique devant regrouper les organismes des Nations Unies <i>Gisozi-Kagugu</i>
16 h 30-17 h 15	Groupe Scolaire Kagugu (établissement appliquant la politique d'éducation de base sur neuf ans et qui met en œuvre le projet Un ordinateur portable par enfant) <i>Kigali</i>
18 heures-19 heures	Réunion de l'équipe <i>Serena Hotel, Kigali</i>
<b>Jeudi 25 mars</b>	<b>Visite de divers sites du district de Rulindo</b>
10 heures-11 heures	Nourriture contre travail, Protection des bassins versants, Une vache par famille, Infrastructure (PNUD, FENU, PAM, FAO) <i>Rukozo</i>
12 h 30-14 h 30	Déjeuner de travail avec le Maire de Rulindo, avec exposé sur la décentralisation et l'appui du système des Nations Unies <i>Locaux du maire de Rulindo</i>
15 heures-16 heures	Établissement secondaire Stella Matutina (PNUD, PNUE, FEM, Kigali Institute of Science and Technology) <i>Shyorongi</i>
18 heures-19 heures	Réunion de l'équipe <i>Serena Hotel, Kigali</i>
<b>Vendredi 26 mars</b>	<b>Visite de divers sites à Bugesera</b>
9 heures-10 heures	Visite du Centre de nutrition (Mareba Health Centre) : programme pour la sécurité alimentaire et l'autonomisation des femmes au domicile familial (PAM, FNUAP, société privée Rwanda Flora)
11 heures-11 h 30	Visite d'une unité de production de tuiles (appuyée par le Fonds du programme

Date et heure	Détail
	Unis dans l'action, sous l'égide d'ONU-Habitat)
12 h 15-13 h 45	Déjeuner de travail et réunion avec le Ministre de l'éducation, le maire de Bugesera et les partenaires de développement impliqués dans l'éducation <i>La Palisse Gashora</i>
14 h 30-16 h 20	Visite à l'école adaptée aux enfants de Murama (UNICEF, PAM, FAO)
18 heures-19 heures	Réunion de l'Équipe <i>Serena Hotel, Kigali</i>
<b>Samedi 27 mars</b>	<b>Visite de divers sites à Musanze et Gisenyi</b>
10 heures-11 heures	Hôpital de Ruhengeri et démonstration de Rapid SMS (UNICEF, FNUAP, OMS)
11 h 15-12 h 45	Projet de réinstallation (ONUDI, PAM, PNUD/FEM, UNICEF) <i>Mutobo, Musanze</i>
13 heures-14 heures	Déjeuner de travail avec le Gouverneur de la province du Nord et le maire de Musanze <i>Gorillas Hotel, Musanze</i>
17 h 30	Réunion de l'Équipe <i>Serena Kivu</i>
19 heures	Dîner facultatif avec spectacle culturel <i>Serena Kivu</i>
<b>Dimanche 28 mars</b>	<b>Visite de divers sites à Gisenyi et Musanze</b>
9 heures-10 heures	Vision Jeunesse Nouvelle (autonomisation des jeunes et prévention du VIH) (UNICEF, PNUD) <i>Gisenyi</i>
11 heures-midi	Centre de démobilisation de Mutobo <i>Mutobo</i>
12 h 30-14 heures	Déjeuner (réservé) <i>Gorillas Hotel, Musanze</i>
17 h 30-18 h 30	Réunion de l'Équipe <i>Serena Hotel, Kigali</i>
<b>Lundi 29 mars</b>	<b>Rédaction du rapport, visite de sites et dîner de clôture</b>
9 heures-13 heures	Temps libre avec visite facultative de deux centres de vente d'objets artisanaux africains – 9 heures Départ du Serena Hotel pour <i>Gayaha Links</i> – 11 heures Départ du Serena Hotel pour <i>Rwanda Designs</i>
13 heures-14 h 30	Déjeuner de travail avec des partenaires de développement (auteurs de dons à l'intention d'Unis dans l'action au Rwanda + représentants de pays siégeant au Conseil d'administration qui ont une représentation diplomatique au Rwanda + représentants de pays membres du Conseil de sécurité) <i>Serena Hotel, Kigali</i>
14 h 30-18 heures	Rédaction du rapport <i>Serena Hotel, Kigali</i>
19 heures	Dîner de clôture en présence de fonctionnaires du Gouvernement, de partenaires de développement, avec spectacle d'Ishyo Arts (compagnie théâtrale) <i>Serena Hotel, Kigali</i>
<b>Mardi 30 mars</b>	<b>Rapports oraux de fin de mission à Kigali et départ</b>
8 h 45-9 h 30	Réunion préparatoire avec le Coordonnateur résident et les chefs de secrétariat en vue de la visite de courtoisie au Président <i>Serena Hotel, Kigali</i>
11 heures-midi	Visite de courtoisie à S. E. le Président (à confirmer)

Date et heure	Détail
	<i>Bureau de la présidence</i>
À déterminer	Règlement des notes d'hôtel <i>Serena Hotel, Kigali</i>
12 h 30-14 heures	Déjeuner
15 heures-16 heures	Rapport oral de fin de mission à l'intention de l'équipe de pays Unis dans l'action <i>Serena Hotel, Kigali</i>
16 heures-17 heures	Temps libre
17 heures	Départ du Serena Hotel pour l'aéroport et l'enregistrement des bagages
19 h 50	Décollage des participants au voyage effectué conjointement sur le terrain au Rwanda par les Conseils d'administration, Brussels Airlines 465 <i>Aéroport international de Kigali</i>

**Voyage effectué conjointement sur le terrain au Rwanda par les Conseils d'administration du PNUD/FNUAP, de l'UNICEF et du PAM, du 22 au 30 mars 2010**

**LISTE DES PARTICIPANTS**

Région/Entité	PNUD	FNUAP	UNICEF	PAM
<b>Groupe régional des États d'Afrique</b>	<u>Burkina Faso</u> M. Der Laurent Dabire Deuxième Conseiller Mission permanente auprès de l'ONU	<u>Mauritanie</u> S. E. M. Abderrahim Ould Hadrami Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire Représentant permanent auprès de l'ONU Coordonnateur de l'équipe	<u>Soudan</u> S. E. M. Magid Yousif Yahya Elhag Ambassadeur Mission permanente auprès de l'ONU	<u>Kenya</u> M <sup>me</sup> Jacinta Muthoni Ngwiri Attachée Représentante permanente suppléante
<b>Groupe régional des États d'Asie</b>	<u>République démocratique populaire lao</u> M. Vilatsone Visonnavong Troisième Secrétaire Mission permanente auprès de l'ONU		<u>Bangladesh</u> M. Nojibur Rahman Ministre Mission permanente auprès de l'ONU	<u>Philippines</u> M. Esteban Pagaran Attaché adjoint à l'agriculture Représentant permanent suppléant
<b>États d'Europe orientale</b>	<u>Azerbaïdjan</u> S. E. M. Agshin Mehdiyev Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire Représentant permanent auprès de l'ONU	<u>Fédération de Russie</u> M <sup>me</sup> Anna Ovcharenko Troisième Secrétaire Mission permanente auprès de l'ONU	<u>Roumanie</u> M. Alexandru Ciorobea Deuxième Secrétaire Mission permanente auprès de l'ONU	<u>République tchèque</u> M. Jiri Muchka Deuxième Secrétaire Représentant permanent



Région/Entité	PNUD	FNUAP	UNICEF	PAM
<b>États d'Amérique latine et des Caraïbes</b>	<u>Finlande*</u> M <sup>me</sup> Anna Vitie Première Secrétaire Mission permanente auprès de l'ONU	<u>Haïti</u> M. William Exantus Ministre Conseiller Mission permanente auprès de l'ONU	<u>Antigua-et-Barbuda</u> M <sup>me</sup> Gillian Joseph Première Secrétaire Mission permanente auprès de l'ONU	<u>Mexique</u> M. Diego A. Simancas-Gutierrez Deuxième Secrétaire Représentant permanent adjoint
<b>États d'Europe occidentale et autres États</b>	<u>Belgique</u> M <sup>me</sup> Catherine Gigante Conseillère au Ministère des affaires étrangères Commerce extérieur et coopération au développement	<u>Japon</u> M. Takeshi Osuga Ministre Mission permanente auprès de l'ONU	<u>Royaume-Uni</u> M <sup>me</sup> Jonna Jeurlink Conseillère Mission permanente auprès de l'ONU	<u>Pays-Bas</u> M. Ronald Elkhuisen Conseiller Représentant permanent adjoint

\* La Finlande a occupé la place laissée vacante par le groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes.

Le groupe était accompagné par:

UNICEF: Mme Christine Muhigana, Secrétaire adjointe, UNICEF Executive Board.

FNUAP: M. Kwabena Danquah, Chef du Service de la liaison avec le Conseil d'administration.

PAM: Mme Claudia VonRoehl, Secrétaire du Conseil d'administration.

PNUD: Mme Rekha Thapa, Secrétaire du Conseil d'administration du PNUD/FNUAP.

Mme Marcela Romero, Assistante du Conseil d'administration, secrétariat du Conseil d'administration du PNUD/FNUAP.