



10 juillet 2018

Français  
Original : anglais**Pour information**

**Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)/  
Fonds des Nations Unies pour la population (United Nations  
Population Fund, UNFPA)/  
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux  
projets (United Nations Office for Project Services, UNOPS)  
Conseil d'administration**

**Fonds des Nations Unies pour l'enfance  
(United Nations Children's Fund, UNICEF)  
Conseil d'administration**

**Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et  
l'autonomisation de la femme (ONU Femmes)  
Conseil d'administration**

**Programme alimentaire mondial (PAM)  
Conseil d'administration**

Conseil d'administration du PNUD/de l'UNFPA/de l'UNOPS  
**Deuxième session ordinaire de 2018**  
4 au 7 septembre 2018 (New York)  
Conseil d'administration d'ONU Femmes  
**Deuxième session ordinaire de 2018**  
10 et 11 septembre 2018 (New York)

Conseil d'administration de l'UNICEF  
**Deuxième session ordinaire de 2018**  
12 au 14 septembre 2018 (New York)  
Conseil d'administration du PAM  
**Deuxième session ordinaire de 2018**  
26 au 30 novembre 2018 (Rome)

## **Rapport sur la visite commune effectuée en Ouganda du 30 avril au 4 mai 2018 par des membres des conseils d'administration du PNUD, de l'UNFPA, de l'UNOPS, de l'UNICEF, d'ONU Femmes et du PAM.**

### **I. Contexte**

#### **A. Présentation de la visite**

1. Une visite commune en Ouganda a été organisée du 30 avril au 4 mai 2018 par les conseils d'administration du PNUD, de l'UNFPA, de l'UNOPS, de l'UNICEF, d'ONU Femmes et du PAM. La délégation, forte de 25 membres, était dirigée par son Excellence Monsieur Jagdish Dharamchand Koonjul, Représentant permanent de l'Île Maurice aux Nations Unies et Président des conseils d'administration du PNUD, de l'UNFPA et de l'UNOPS. La liste complète des membres de la délégation est disponible dans l'annexe.

2. La visite avait pour objectif d'évaluer l'efficacité de l'action des Nations Unies en Ouganda dans les domaines suivants : (a) soutien aux projets nationaux prioritaires, notamment pour ce qui est de l'alignement sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; et (b) l'établissement d'une collaboration et de partenariats dans le cadre d'une « action commune » et de travaux menés en coopération avec d'autres parties, notamment les gouvernements nationaux et locaux, les bénéficiaires, les États membres, les organisations non gouvernementales (ONG), le secteur privé et d'autres acteurs du développement.

3. Suite à cette visite, la délégation a émis les recommandations suivantes : (a) renforcement de l'action des Nations Unies en Ouganda, (b) intensification des efforts des conseils d'administration en ce sens ; et (c) augmentation de la fréquence des visites sur le terrain des membres des conseils d'administration.

4. Cette approche doit permettre d'améliorer la compréhension de la situation, d'alimenter les débats actuels sur la réforme des systèmes de développement des Nations Unies, la mise en œuvre des plans stratégiques et du chapitre commun des organismes, des fonds et des programmes des Nations Unies, la révision du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, et de maximiser l'effet des actions communes des Nations Unies en Ouganda.

5. Au cours de cette visite, des réunions avec les personnes suivantes ont été organisées : Son Excellence Monsieur Yoweri Kaguta Museveni, Président de la République d'Ouganda et le Très Honorable Ruhakana Rugunda, Premier Ministre de la République d'Ouganda, accompagnés de Leurs Excellences Monsieur Jeje Odongo, Ministre des Affaires intérieures, Madame Jane Ruth Aceng, Ministre de la Santé, Monsieur Ssempijja V. Bamulangaki, Ministre de l'Agriculture, des Ressources animales et des Pêches et Madame Rebecca Kadaga, Présidente du Parlement., ainsi que des représentants des gouvernements locaux et régionaux des régions Nil-Occidental et Karamoja. La délégation a également rencontré un certain nombre de représentants des bénéficiaires, des ONG, de la société civile et des États membres.

6. Elle s'est déplacée sur certains sites dédiés à des projets soutenus par les Nations Unies à Kampala, notamment un institut de formation professionnelle (UNOPS), le Centre national de la coordination et des opérations d'urgence (PNUD et UNICEF), un programme d'autonomisation économique des femmes (ONU Femmes), un centre dédié à la jeunesse (UNFPA) et le Centre national de météorologie (PNUD) La délégation a en outre effectué des visites dans les régions du Nil-Occidental (districts d'Arua et de Yumbe) et du Karamoja (districts de Moroto et d'Amudat).

## **B. Présentation de l'Ouganda**

7. Depuis son indépendance, l'Ouganda a effectué des progrès importants, notamment au cours des cinquante dernières années. Depuis 1986, sous la direction du National Resistance Movement, l'Ouganda a su se transformer. C'est ainsi qu'un pays mis à genoux par l'instabilité politique, les crises institutionnelles et l'effondrement économique a pu prendre avec succès le virage de la stabilité politique, de la croissance économique et des transformations structurelles. La taux de croissance affiche une moyenne de 6,4 % depuis 2002 et la proportion de personnes vivant dans le dénuement absolu est passée de 24,5 % en 2009 à 19,7 % en 2013.

8. Le deuxième Plan de développement national (NDP II, 2016-2020) vise à faire de l'Ouganda un pays à revenus intermédiaires en 2020. Ce programme ambitieux est soutenu par le projet Uganda Vision 2040, lui-même aligné sur l'Agenda 2063, un plan-cadre sur 50 ans visant au développement socio-économique du continent, élaboré par l'Union africaine. Vision 2040 a pour objectif de consolider les fondamentaux de l'Ouganda, afin de tirer le meilleur profit des opportunités et des ressources abondantes du pays. Ces éléments fondamentaux incluent les infrastructures (énergie, transports, développement des infrastructures du secteur pétrolière, information/technologies de communication et eau), le

développement des ressources humaines, la science, la technologie, l'ingénierie et l'innovation, le maintien de la paix, la sécurité et la défense, l'urbanisation et la gestion du territoire. En outre, des opportunités ont été identifiées dans les domaines suivants : agriculture, tourisme, ressources minérales, pétrole et gaz, industrialisation, connaissances générales, technologies de l'information et de la communication, position géographique, abondance de la main-d'œuvre et ressources hydriques. Vision 2040 met en exergue la nécessité d'une gouvernance rigoureuse, désignée comme prérequis fondamental de la réussite de la transformation économique et sociale. NDP II a pour objectif de relever les défis associés à la croissance de la population du pays et de tirer le meilleur parti du potentiel de développement économique offert par le grand nombre de jeunes gens, afin de profiter du dividende démographique.

9. L'Ouganda compte 34,6 millions d'habitants et son taux de croissance démographique annuel de 3 % le place au troisième rang mondial dans ce domaine. La moitié de la population a moins de 15 ans, ce qui engendre un ratio d'enfants à charge élevé impactant fortement la population active, bridant les investissements et la croissance économique, accentuant la pression exercée sur les ressources naturelles, l'environnement et les infrastructures (notamment dans le cadre de l'urbanisation du pays) et exacerbant les inégalités. Vision 2040 montre qu'en dépit des progrès effectués dans le domaine politique et au niveau des décideurs, d'autres conditions favorisant l'inégalité entre les sexes demeurent prégnantes en Ouganda, notamment dans les domaines suivants : inégalité selon le sexe en termes d'accès et de contrôle des ressources productives (eau, terrains, énergie) ; proportion restreinte de femmes dans les emplois rémunérés extérieurs au domaine de l'agriculture ; violence sexuelle et violence basée sur le genre ; accès aux informations et aux services relatifs à la santé sexuelle et reproductive ; participation restreinte des femmes aux prises de décisions, au niveau des ménages, des communautés et du pays.

10. L'Ouganda est le théâtre d'interactions complexes entre les questions humanitaires, de développement, de gouvernance et les problèmes de maintien de la paix et de sécurité, notamment en raison de l'ampleur de la question des réfugiés et du traitement apporté à ce problème. L'Ouganda est actuellement le pays accueillant le plus de réfugiés en Afrique, et le troisième au monde. Plus de la moitié (54 %) des réfugiés sont de sexe féminin et près de trois sur cinq (59 %) sont des enfants. La crise est complexe et s'est encore amplifiée avec l'arrivée récente de nouveaux réfugiés, notamment en provenance du Burundi, de la République démocratique du Congo et du Soudan du Sud.

11. Avec une population s'élevant à 1,5 million d'habitants et un taux de croissance démographique annuel de 4,03 %, Kampala, capitale de l'Ouganda est une des villes évoluant le plus rapidement au monde. Le Conseil municipal de Kampala est l'organisme dirigeant chargé de l'administration de la capitale au nom du gouvernement central. La ville de Kampala est dirigée par un ministre, un administrateur exécutif et un maire. Elle se divise en cinq quartiers (Centre, Kawempe, Makindye, Nakawa et Rubaga) à la tête desquels se trouvent des maires élus au suffrage universel.

12. Le district d'Arua se trouve au nord-ouest de l'Ouganda et couvre une surface de 4274,13 km<sup>2</sup>, dont environ 87 % sont cultivables. La ville d'Arua est une cité cosmopolite ouverte au multiculturalisme, où les différentes langues principales (anglais, kiswahili, lingala et arabe) du pays sont parlées. La population locale est réputée pour son sens de l'accueil et sa chaleur humaine. En 2016, la population du district était estimée à 820 500, dont 36 731 réfugiés. En mai 2017, le nombre de réfugiés était passé à 151 039, soit 18 % de la population du district.

13. Le Karamoja est une région agro-pastorale située dans le nord-est du pays et s'étendant sur plus de 27 000 km<sup>2</sup>. Elle se divise en sept districts : Kaabong, Kotido, Abim, Moroto, Napak, Amudat et Nakapiripirit. La population totale du Karamoja est estimée à 1,2 million de personnes, dont 70 % vivant dans des zones rurales. Selon le rapport de l'enquête nationale

sur les ménages de 2016/2017, le Karamoja est la région la plus touchée par la pauvreté monétaire. 61 % de ses habitants sont considérés comme pauvres, contre 48 % pour le Bukedi et 42 % pour le Busoga. Il s'agit là de la proportion d'Ougandais vivant en dessous du seuil de pauvreté, c'est-à-dire dont le revenu est inférieur à 1,25 USD (environ 4500 shillings ougandais) par jour.

### **C. Les Nations Unies en Ouganda**

14. Les Nations Unies sont présentes depuis longtemps en Ouganda. Les organisations résidentes sont le PNUD, l'UNFPA, l'UNOPS, l'UNICEF, ONU Femmes, le PAM, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation internationale pour les migrations, l'ONUSIDA, le Bureau du Haut Commissariat aux réfugiés des Nations Unies (UNHCR), le Bureau du Haut Commissariat aux droits humains des Nations Unies et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Les organisations non résidentes sont le Fonds international de développement agricole, l'OIT, le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques liés aux catastrophes, ONU-Habitat, l'UNEP, l'UNESCO, le Fonds d'équipement des Nations Unies et l'UNIDO.

15. Les Nations Unies ont adopté une approche holistique unifiée (« Delivering as One ») en Ouganda, sous la direction du Coordinateur résident des Nations Unies et du Représentant résident du PNUD, et avec le soutien de l'équipe nationale de l'ONU, formée des dirigeants des organisations des Nations Unies présentes en Ouganda et des coordinateurs régionaux des Nations Unies.

16. Le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (United Nations Development Assistance Framework, UNDAF) 2016-2020 est le cadre stratégique définissant dans les grandes lignes la contribution des Nations Unies à la réalisation des priorités et des objectifs de développement nationaux définis dans la deuxième Plan de développement national ougandais (2016-2020) et le document Vision 2040. L'UNDAF se concentre sur trois piliers stratégiques : (a) efficacité et inclusivité de la gouvernance ; (b) développement du capital humain et (c) inclusivité et viabilité du développement économique. Une révision à mi-parcours de ce plan est actuellement en cours. Les résultats seront disponibles en septembre 2018. Les travaux réalisés en Ouganda par les organismes, fonds et programmes des Nations Unies sont organisés en fonction de leurs propres plans stratégiques nationaux, qui sont alignés sur l'UNDAF et les priorités de développement définies au niveau national.

## **II. L'efficacité de l'action des Nations Unies en Ouganda**

### **A. Soutien des objectifs de développement prioritaires du pays et des Objectifs de développement durable.**

17. Les activités des Nations Unies en Ouganda abordent un grand nombre de domaines. Étant donné la portée restreinte de la visite sur le terrain et du présent rapport, la délégation a concentré son évaluation de l'efficacité sur les thèmes essentiels suivants, liés à l'UNDAF : (a) alignement global sur les priorités de développement nationales et les Objectifs de développement durable ; (b) liens entre les questions humanitaires, de développement et de gouvernance et les problèmes liés à la paix et à la sécurité, dans le cadre de la réponse au problème des réfugiés ; (c) questions liées au genre et d) agriculture.

#### **Alignement global**

18. La délégation a constaté l'existence de liens généraux solides entre le travail des Nations Unies en Ouganda et les priorités de développement nationales/Objectifs de développement durable. L'UNDAF et les plans nationaux spécifiques de chaque organisation tiennent compte de ces aspects. 60 % des questions évoquées dans le NDPII ont été évoquées dans les ODD.

Le Coordinateur résident, l'UNCT et les organismes des Nations Unies collaborent étroitement avec le gouvernement ougandais. L'UNCT travaille avec le cabinet du Premier ministre à l'élaboration d'un rapport sur la mise en œuvre des Objectifs de développement durable, dont la publication est prévue pour septembre 2018.

19. Il est essentiel que les projets dirigés ou soutenus par les Nations Unies soient viables à long terme et soutiennent le développement des capacités nationales. Le gouvernement a constaté que, bien que de nombreux projets des Nations Unies aient été raisonnables par nature, la viabilité reste un aspect délicat, en raison des problèmes de conception des projets et des financements et du développement limité des capacités locales.

20. Le partenariat établi avec le gouvernement quant à l'Agenda 2030 s'est avéré solide, mais le lien avec le Parlement demeure plus ténu. En outre, l'implication de l'UNCT en termes d'application du droit international humanitaire/des droits humains, notamment celle du Bureau du Haut Commissariat aux réfugiés des Nations Unies a été jugée insuffisante par le Parlement ougandais, notamment pour ce qui est de l'aide à la compréhension des lois internationales et à l'utilisation des instruments internationaux en soutien du développement économique et social de l'Ouganda.

**Liens entre les questions humanitaires, de développement et de gouvernance et les problèmes liés à la paix et à la sécurité, dans le cadre de la réponse au problème des réfugiés**

21. La délégation commune des différents conseils d'administration a salué l'ouverture d'esprit et la maîtrise logistique dont le gouvernement ougandais fait preuve dans le cadre de la gestion du défi majeur constitué par la crise des réfugiés. Elle a souligné la volonté affichée par le gouvernement, favorisant l'intégration des réfugiés à la société plutôt que leur rejet. La délégation a forgé sa compréhension des événements par le biais d'interactions avec les gouvernements nationaux et locaux, associées à des visites sur le terrain dans diverses régions de l'Ouganda. Il s'agit également d'un des domaines essentiels débattus entre la délégation et le Président de l'Ouganda, qui a lui-même mis l'accent sur l'importance de l'ouverture des frontières et de la distinction entre identité et intérêts.

22. Les Nations Unies ont un rôle de soutien important à jouer dans le cadre de la réponse donnée par le gouvernement à la question des réfugiés. Concernant l'action humanitaire, la délégation a constaté le travail des organismes des Nations Unies dans les camps de réfugiés, où ils fournissent infrastructures, soutien logistique et soutien d'urgence. Elle a également constaté les efforts déployés en termes d'aide au développement au sens large, notamment dans les domaines des soins de santé, de l'éducation, de l'entrepreneuriat et de l'agriculture.

23. La complexité, l'évolution rapide des événements et la nature à long terme de la question des réfugiés rendent délicate la transition du soutien humanitaire à l'aide au développement. On peut citer par exemple les difficultés rencontrées pour l'enregistrement des réfugiés et le besoin de précision, afin de garantir une gestion saine et une utilisation efficace des ressources. Des rapports ont fait état de problèmes dans le cadre de la mise en œuvre des processus et systèmes actuels. Des allégations concernant un reporting erroné du nombre de réfugiés, une utilisation abusive des ressources ou des actes de corruption ont également été relevés. Les Nations Unies travaillent à la résolution de ce problème avec le gouvernement ougandais, notamment via l'instauration d'un nouveau système de gestion biométrique des réfugiés.

24. Bien que les liens entre action humanitaire et aide au développement soient solides, il est possible de faire beaucoup mieux en vue d'une transition plus fluide et mieux coordonnée. La délégation a été informée de la progression des événements, notamment pour ce qui est de la mise en œuvre de programmes d'autonomisation économique à petite échelle soutenus par les Nations Unies, de l'acheminement des ressources en eau dans le cadre de la migration et de l'intégration des réfugiés, et de la délimitation des frontières. Les principales difficultés

incluent l'équilibrage du soutien entre les réfugiés et les populations locales, l'intensification des interventions, l'amélioration des communications et le développement d'infrastructures appropriées.

25. Voici un autre exemple lié aux questions d'approvisionnement en eau. La délégation a visité le site de mise en œuvre d'un projet commun Nations Unies-État membre. Il s'agit d'une structure innovante d'approvisionnement en eau fonctionnant à l'énergie solaire, qui permet de fournir de l'eau à un grand camp de réfugiés. Cette solution n'est toutefois pas exploitable ou appropriée pour tous les sites concernés. L'eau est en règle générale distribuée par des camions-citernes, ce qui a un impact négatif sur un réseau routier local déjà en mauvais état. Cette méthode de distribution est onéreuse et il a été demandé au personnel local des organismes des Nations Unies de réduire son utilisation, et ce, en dépit des besoins immédiats, du manque d'options alternatives et du calendrier de planification à long terme de leurs partenaires de développement.

26. Il est important d'examiner et de coordonner les actions de développement dans un contexte politique et régional plus large, notamment concernant la réponse multilatérale et les liens avec les opérations de maintien de la paix. Le gouvernement ougandais a exprimé sa reconnaissance quant aux efforts déployés par les Nations Unies dans le cadre du Sommet sur la solidarité avec les réfugiés qui s'est tenu en juin 2017, au cours duquel les traditionnels pays donateurs de l'OCDE, ainsi que des donateurs plus inhabituels ou émergents se sont engagés à consacrer 539,9 millions USD à ces problèmes. En signe de solidarité et afin de récompenser la politique progressiste de gestion des réfugiés appliquée par l'Ouganda, l'Union africaine et quatre pays africains (Guinée équatoriale, Gabon, Kenya et Somalie) se sont également engagés. Des sociétés privées (MTN Uganda, Cyan Foods Uganda) et des donateurs particuliers ont également promis des fonds. L'aide a été distribuée aux organismes des Nations Unies, notamment l'UNHCR (237,3 millions USD), le PAM (134 millions USD), l'UNICEF (10,4 millions USD), ONU Femmes (1,6 million USD), l'OIM (2,2 millions USD), l'UNFPA (13,5 millions USD), ainsi qu'aux ONG (83,4 millions USD) et au gouvernement (73 millions USD), essentiellement au Bureau du Premier ministre. Environ 2,5 millions USD ont été distribués sans que des informations sur leur affectation n'aient été divulguées.

27. À cet égard, la délégation a souligné que des pays comme la Norvège ont contacté l'ensemble des parties prenantes afin de constituer un fonds unique pour les réfugiés et d'aider l'UNHCR et le gouvernement à faire face à cette difficulté. Cependant, en raison du leadership défaillant de plusieurs parties prenantes nationales dans le cadre du soutien de cette initiative et de l'utilisation inappropriée des outils disponibles dans celui du traitement de la question des réfugiés par les capacités des Nations Unies, cette initiative, qui présentait des aspects intéressants, a échoué.

### **Genre**

28. Le traitement des problèmes liés au genre est une action prioritaire pour le gouvernement et les Nations Unies. Il s'agit essentiellement des questions suivantes : autonomisation économique, santé, éducation, violence basée sur le genre, violence contre les enfants, mutilation génitale féminine et mariages précoces. Le NDP II du gouvernement ougandais, l'UNDAF et les plans nationaux spécifiques de chaque organisation tiennent compte de ces aspects.

29. La délégation a visité un certain nombre de programmes des Nations Unies/programmes communs Nations Unies/gouvernement visant à traiter ces problèmes, notamment au sein des camps de réfugiés et des centres urbains, qui ont connu un puissant engagement communautaire. Le gouvernement et le Parlement ont proposé un instantané des actions entreprises en collaboration avec les Nations Unies, notamment un programme stratégique exhaustif dédié à la santé des adolescents, ainsi qu'une collaboration avec les leaders locaux permettant d'informer leurs communautés respectives sur des questions telles que les grossesses d'enfants/d'adolescentes et les mariages précoces, afin de promouvoir des

modes de vie plus sains. La délégation a par exemple remarqué que, malgré l'instauration d'un cadre législatif réprimant la mutilation génitale féminine, il était nécessaire de renforcer les capacités d'application de cette loi. La délégation a salué l'action de l'Honorable Janet Museveni, Ministre de l'Éducation et Première Dame de l'Ouganda, qui s'est engagée personnellement pour l'autonomisation des femmes vivant en milieu rural.

30. Les difficultés exposées à la délégation sont les suivantes : obtention de financements appropriés, garantie de la viabilité à long terme des projets, obtention des soutiens politiques nécessaires à tous les niveaux et lutte contre les barrières culturelles. La délégation ayant visité le Karamoja s'est montrée particulièrement intéressée par un projet de construction par les Nations Unies d'un refuge multifonctionnel capable de fournir aux femmes et aux jeunes filles conseils juridiques, services de soins de santé et services éducatifs.

31. Pour ce qui est de la prévention de l'exploitation et des abus sexuels, la délégation a été informée de la finalisation en mars dernier d'un plan d'action « One United Nations », sous la direction du Coordinateur résident des Nations Unies. Les directives imposant la « tolérance zéro » sur ces questions adoptées par les dirigeants des organismes des Nations Unies ont été répercutées sur le terrain. Les rôles, responsabilités et actions du personnel de terrain ont été clairement définis.

32. La délégation a montré son appréciation quant à l'excellent équilibre entre les sexes constaté au sein de l'UNCT en Ouganda. C'est en effet une femme qui assume le rôle de Coordinateur résident et plusieurs équipes appartenant à des organismes nationaux sont dirigées par des femmes.

### **Agriculture**

33. Plus de 80 % des Ougandais vivent en milieu rural, et plus de 70 % pratiquent l'agriculture de subsistance. Les déplacements sur le terrain ont permis de mesurer la place prépondérante occupée par l'agriculture dans l'économie et dans la vie des Ougandais. Elle ne constitue pas uniquement une source de revenus, mais est avant tout la garante de la sécurité alimentaire et nutritionnelle de ces populations. Ce préambule met en exergue le rôle primordial joué dans le contexte ougandais par les organismes des Nations Unies basés à Rome (FAO, IFAD, PAM). La plupart des travailleurs agricoles ougandais sont de petits exploitants. Le plus souvent, ils ne sont pas propriétaires de leurs terres, manquent de semences et d'eau et n'ont reçu aucune formation. Les fermiers ougandais font également face à des difficultés telles que le manque d'infrastructures et d'accès aux marchés, le changement climatique et les inégalités entre les genres. Les organismes basés à Rome aident le gouvernement et fournissent au gouvernement des semences, de l'eau, des services de vulgarisation des techniques agricoles et divers autres services, mais ce n'est pas assez. Il existe en outre un fort potentiel d'investissement dans des coopératives locales et d'ajout de valeur à des produits disponibles au niveau local, par exemple la mangue. À l'heure actuelle, les Ougandais sont de grands producteurs de tabac. Cette culture peut générer des revenus intéressants, mais est également susceptible d'avoir des effets à long terme sur la santé publique et ne contribue pas à leur sécurité alimentaire et nutritionnelle.

34. La présence des Nations Unies (et plus particulièrement du PAM) au Karamoja est due aux indicateurs sociaux/de développement extrêmement bas constatés dans cette région, notamment : faible alphabétisation des adultes (32 %), violence basée sur le genre, mortalité infantile, sous-alimentation et retard de croissance, mariages précoces et mutilation génitale féminine.

35. Les institutions de gouvernance du Karamoja sont toutefois solides. Les structures de gouvernance (au niveau local/des districts) travaillent en effet en étroite collaboration avec les organismes des Nations Unies basés au Karamoja, notamment le PAM.

36. Les organismes des Nations Unies implantés au Karamoja ont signé un protocole d'entente faisant office de cadre juridique d'engagement commun. Ils collaborent avec le

gouvernement dans le cadre de 60 % de leurs activités, notamment sur la mise en œuvre du plan de développement national actuel.

37. Le PAM met en application un programme d'alimentation scolaire, qui est le plus important des projets en cours dans la région du Karamoja et permet de nourrir chaque jour 130 000 écoliers répartis dans 293 écoles des sept districts du Karamoja. Le district d'Amudat comprend 30 écoles accueillant 12 000 enfants.

38. L'école primaire Kalas d'Amudat est fréquentée par 542 enfants, parmi lesquels on trouve des jeunes filles victimes de mutilation génitale féminine ou ayant fui des mariages précoces. Le PAM a joué un rôle important dans la fidélisation des élèves et permet à ces derniers de bénéficier d'au moins un repas équilibré par jour. Certains enfants restent à l'école même après sa fermeture, car leur retour au village les exposerait à un mariage précoce ou à des actes de mutilation génitale féminine.

39. La visite effectuée dans la région du Nil-Occidental a permis aux délégués d'observer l'approche spécifique adoptée par le gouvernement, qui fait cohabiter réfugiés et ressortissants ougandais. Les visites sur le site du camp de réfugiés ont illustré le potentiel des partenariats solides établis entre les intervenants des Nations Unies avec le gouvernement ougandais, gages de résultats positifs et d'efficacité. Plus spécifiquement, la visite du camp d'Imvepi a permis de constater la collaboration entre l'UNHCR, le PAM, World Vision et le gouvernement ougandais, qui collaborent pour accueillir et installer les réfugiés, et leur fournissent les soins nécessaires ainsi que leurs premiers repas. Les rencontres et les discussions avec les familles de réfugiés ont permis aux délégués de recueillir des informations et d'identifier les besoins en termes de solutions d'urgence et de développement applicables à des populations confrontées à la perspective d'un exil prolongé. Il est également ressorti de ces rencontres que les partenaires des Nations Unies doivent intensifier leur collaboration et contribuer à l'effort commun dans le cadre de leurs mandats respectifs. Les familles de réfugiés ont évoqué les difficultés rencontrées dans le cadre de leurs recherches d'emploi et de leurs tentatives d'établissement d'une économie agricole de subsistance visant à diversifier leur alimentation. Leurs problèmes sont comparables à ceux auxquels la population ougandaise elle-même est confrontée. Les délégués ont en outre appris qu'à Arua, 47 % des réfugiés participent au fonctionnement de l'économie locale, ce qui témoigne de la volonté du gouvernement de gérer la crise des réfugiés par le biais d'une politique inclusive.

40. Les informations contextuelles et les discussions menées avec les réfugiés pendant les déplacements sur le terrain ont montré combien l'agriculture est un vecteur essentiel de la coexistence à moyen et long terme des réfugiés et de la population rurale de l'Ouganda. L'amélioration de la productivité agricole joue un rôle essentiel qui permettra d'augmenter les revenus et le taux d'emploi de ces deux groupes, mais aussi d'améliorer la qualité de leur alimentation. Il est évident que, faute d'actions énergiques visant à l'augmentation de la productivité agricole, les réfugiés et la population locale seront confrontés à une concurrence accrue portant sur des ressources limitées, qui aura pour conséquence inévitable la fragilisation du climat de coexistence pacifique actuel et l'apparition de graves troubles sociaux.

41. Afin d'améliorer la situation, il est impératif que les organismes des Nations Unies basés à Rome harmonisent leurs actions et interagissent avec les organismes nationaux dédiés au développement agricole afin d'élaborer un plan national et de mettre en place un groupe de travail permettant d'améliorer les intrants agricoles. Les connaissances agricoles et le système d'information nécessitent également une restructuration, de sorte que les réfugiés et les populations rurales pauvres puissent accéder aux connaissances et aux réseaux de compétences appropriés.

42. Eu égard à la très importante proportion de la population (77 % selon le PAM) pratiquant une agriculture de subsistance et au fait que la grande majorité des réfugiés se voient attribuer des lopins de terre, les mesures suivantes semblent nécessaires :



- (a) investissements publics dans le domaine de la logistique (routes, entrepôts, approvisionnement en eau) ;
- (b) enregistrement adéquat des terres (un titre de propriété officiel sera indispensable pour les petits exploitants sollicitant des crédits) ;
- (c) mise en place de dispositifs de micro-crédit et fourniture d'accès au crédit permettant aux petits exploitants d'acheter des intrants ;
- (d) mise à la disposition des communautés rurales de services de vulgarisation des connaissances relatives à l'agriculture et aux problèmes de développement rural connexes ;
- (e) création de marchés locaux et instauration de primes incitant les producteurs à organiser leurs activités (première transformation, entreposage, vente) selon un mode collaboratif ;
- (f) investissements privés axés sur les besoins des communautés locales et harmonisés avec les priorités nationales, avec la participation des organismes des Nations Unies basés à Rome, dans un souci de protection de la nature inclusive du modèle de développement (préservation et création d'emplois ruraux).

## **B. Partenariats et collaboration**

43. Les Nations Unies travaillent avec une vaste gamme de partenaires, notamment « One United Nations », gouvernements locaux et nationaux, bénéficiaires, ONG et organisations de la société civile, États membres, membres du secteur privé et autres acteurs du développement.

### **One United Nations**

44. L'UNCT fonctionne efficacement, sous la direction d'une Coordinatrice résidente dynamique. Le rôle d'un Coordinateur résident est de s'assurer des aspects suivants : cohérence, valeur ajoutée et réalisme des prises de décisions des Nations Unies, flexibilité et respect des différentes méthodes de travail et autonomisation de l'ensemble du personnel. Il doit être à la fois catalyseur et médiateur. Il dirige l'UNCT et partage la responsabilité de l'application des décisions avec les responsables des autres organismes. Il est également essentiel que le Coordinateur résident entretienne des liens solides avec les dirigeants du Siège et de la région dont il dépend, afin de garantir la fluidité de la circulation multilatérale des messages.

45. Afin de pouvoir agir dans l'esprit du concept « One United Nations », il est essentiel que les différents organismes des Nations Unies, le Coordinateur principal et l'UNCT entretiennent entre eux, ainsi qu'avec d'autres divisions des Nations Unies relevant du Siège et des bureaux régionaux (politique, opérations de maintien de la paix, etc.), des relations solides placées sous le signe de l'efficacité. Étant donné que les activités et les mandats des différents organismes des Nations Unies se recoupent souvent (p. ex. en matière d'actions humanitaires/de développement), il est nécessaire d'établir une stratégie cohérente et claire permettant de garantir une valeur ajoutée et d'éviter une duplication des efforts et des affectations de ressources.

46. Les principaux ministres du gouvernement ont décrit les Nations Unies comme agissant efficacement et de manière coordonnée au sein du pays. Ils ont toutefois constaté qu'il existe une marge de progression dans ce domaine. Ils ont, plus spécifiquement, mis en cause le désir d'autonomie exagéré (implicite ou explicite) de certains organismes, qui ont tendance à « défendre leur territoire et le statu quo » et à refuser de participer aux efforts généraux des Nations Unies. Ils ont fait allusion à une proposition, formulée de longue date, visant au regroupement des activités des Nations Unies et ont pointé du doigt l'absence de progression du dossier, due selon eux à la résistance de certains organismes des Nations Unies.

47. Les dirigeants des organismes du Siège ont encouragé l'UNCT à renforcer la collaboration dans six domaines principaux, en vue de la mise en œuvre du chapitre commun. À cette fin, l'UNCT s'appuiera sur la révision à mi-parcours de l'UNDAF.

#### **Gouvernements nationaux et locaux**

48. Les Nations Unies sont un partenaire stratégique/de mise en œuvre important et précieux pour le gouvernement ougandais, et ce, tant au niveau national que local. Il est essentiel à cet égard d'entretenir un dialogue à la fois ouvert et permanent, afin de maintenir l'application des mesures sur la bonne voie et de traiter efficacement les problèmes de mise en œuvre, par exemple ceux rencontrés dans le cadre de l'utilisation du système d'enregistrement des réfugiés.

49. Le gouvernement a exprimé ses préoccupations quant aux rapports évoquant l'éventualité d'une fermeture du Centre de service régional d'Entebbe qui, selon lui, a été établi en raison des avantages offerts en termes de rapport coût-efficacité et de proximité. Il a demandé aux Nations Unies de consolider plutôt que de démanteler les installations.

#### **Bénéficiaires**

50. La délégation a pu évoquer avec certains bénéficiaires les problèmes rencontrés par ces derniers. Ces témoignages se sont révélés utiles et ont permis d'évaluer le travail et l'impact des Nations Unies, d'identifier les domaines fonctionnant correctement/perfectibles et de mettre en perspective les discussions menées au niveau du Siège. Les commentaires des bénéficiaires sur les interactions avec les Nations Unies ont été globalement positifs. Des exemples d'autonomisation (entrepreneurs, dirigeants de camps de réfugiés) de personnes appartenant aux populations locales ont été évoqués. Les bénéficiaires se sont montrés plus ouverts et détendus lors des discussions en petits groupes, sans présence importante de membres de l'UNCT.

#### **ONG et organisations de la société civile**

51. Les ONG et les organisations de la société civile jouent un rôle important dans l'application des mesures de développement prioritaires du pays. Un certain nombre d'ONG et d'organisations de la société civile actives dans de nombreux domaines ont informé la délégation de la situation. La délégation a également visité différents sites afin de constater de visu les effets de la collaboration. La solidité de la collaboration avec les Nations Unies a été mise en évidence, notamment pour ce qui est de programmes spécifiques, du renforcement des systèmes et des activités de lobbying. Il existe un espace pour l'innovation et l'intensification des activités participatives axées sur les communautés.

52. Les organisations de la société civile et les ONG locales ont désigné spécifiquement certaines des difficultés : il s'agit par exemple des problèmes rencontrés dans leur approche des Nations Unies ou de la compréhension de la répartition des tâches et de l'identification des opportunités de collaboration, des besoins de centralisation du soutien et d'amélioration de la coordination, de l'accès aux financements (projets, promotion de la responsabilité personnelle, etc.) et du manque de souplesse ressenti des règles et procédures d'engagement des Nations Unies. La délégation a rencontré des représentants des ONG internationales dans le cadre des visites sur les sites de divers projets dirigés par les Nations Unies, mais il est admis que les discussions avec celles-ci auraient pu être plus approfondies.

#### **États membres**

53. Les États membres jouent un rôle important en tant que partenaires des Nations Unies, ainsi que dans le soutien à la mise en œuvre des mesures de développement prioritaires du pays. La délégation a rencontré les États membres au cours d'un dîner de travail et dans le cadre de rencontres bilatérales. Ces rencontres ont permis la tenue de discussions informelles dans le cadre desquelles les Nations Unies ont reçu un feedback positif pour leur soutien à l'application des mesures, mais se sont également vues encourager à renforcer les partenariats

avec les États membres et à dépasser les structures et les groupes de travail afin de parvenir à établir des relations plus stratégiques, ouvertes et transparentes.

#### **Secteur privé et autres acteurs du développement**

54. La délégation a reçu assez peu d'informations sur les partenariats et la collaboration avec le secteur privé et d'autres acteurs du développement tels que la Banque mondiale. Ces informations auraient pu être utiles, eu égard à leur importance dans le cadre du traitement d'un certain nombre de questions, notamment concernant les financements, l'emploi et l'entrepreneuriat et les activités de lobbying.

### **III. Recommandations**

55. Sur la base de ces réflexions sur l'efficacité de l'action des Nations Unies en Ouganda, et tout en admettant qu'il n'existe aucune panacée en la matière, la délégation a émis les recommandations suivantes : (a) renforcement de l'action des Nations Unies en Ouganda, (b) intensification des efforts des conseils d'administration en ce sens ; et (c) augmentation de la fréquence des visites sur le terrain des conseils d'administration. L'importance de cette approche a été ressentie pendant une conversation avec une jeune mère dans un camp de réfugiés, qui a dit : « Savoir pour quelle division des Nations Unies vous travaillez ne nous intéresse pas. Nous souhaitons simplement que votre visite permette d'améliorer nos conditions de vie. »

#### **A. Renforcement de l'action des Nations Unies en Ouganda**

##### **Recommandation n°1**

56. Amélioration de la transparence des actions des Nations Unies en Ouganda, en proposant sur les sites Web des équipes des Nations Unies du pays des liens vers l'UNDAF, les documents des programmes nationaux spécifiques à un organisme des Nations Unies, les briefings sur l'évolution politique et les opérations de maintien de la paix, l'Agenda 2030, les ODD et le plan de développement national du gouvernement. À l'heure actuelle, seul l'UNDAF est consultable sur le site Web de l'UNCT.

Responsabilité : UNCT.

##### **Recommandation n°2**

57. Concentration intensive sur les questions relatives à la viabilité à long terme des projets et au développement des capacités nationales, notamment en s'appuyant sur l'expérience des programmes et projets existants. Il peut par exemple s'agir d'intégrer les ODD, le développement des capacités locales et les dimensions régionales à l'ensemble des actions ; de renforcer les liens entre la programmation des actions humanitaires et du développement ; d'augmenter les financements et d'améliorer l'intégration des questions relatives à l'agriculture et au genre au développement des infrastructures.

Responsabilité : UNCT et organismes des Nations Unies.

##### **Recommandation n°3**

58. Renforcement et élargissement par l'UNCT de la collaboration et des partenariats à tous les niveaux, en tirant parti des avantages comparatifs et en réduisant les activités redondantes ; développement d'une stratégie d'engagement exhaustive dans le cadre de la révision à mi-parcours de l'UNDAF, avec affichage sur le site Web de l'UNCT, dans un souci d'augmentation de l'impact et de la transparence.

Responsabilité : UNCT.

##### **Recommandation n°4**

59. Renforcement de la dimension régionale des travaux des Nations Unies, notamment concernant les documents stratégiques régionaux, la stratégie d'établissement de partenariats et les visites régulières de l'UNCT (certains partenaires locaux ont déclaré que la fréquence des visites de l'UNCT dans les régions était insuffisante).

Responsabilité : UNCT.

**Recommandation n°5**

60. Dans le cadre de la révision à mi-parcours de l'UNDAF et des travaux des organismes des Nations Unies : mise en œuvre des leçons tirées de la présente visite et prise en compte des conclusions de la réforme des systèmes de développement des Nations Unies, des nouveaux plans stratégiques des organismes des Nations Unies et du chapitre commun. D'un point de vue thématique, il convient d'utiliser la révision à mi-parcours comme une opportunité d'évaluation de l'efficacité du soutien apporté par les Nations Unies aux autorités nationales dans le cadre de questions transversales majeures, par exemple l'éradication de la MGF.

Responsabilité : UNCT et organismes des Nations Unies.

**Recommandation n°6**

61. Étude et traitement des problèmes évoqués par le gouvernement ougandais concernant le regroupement des activités des Nations Unies et du Centre de service régional des Nations Unies d'Entebbe.

Responsabilité : UNCT.

**B. Intensification des travaux des conseils d'administration**

**Recommandation n°7**

62. Amélioration de la compréhension des pays par les conseils d'administration, via l'inclusion de sessions d'information plus dynamiques et interactives aux réunions des conseils d'administration/réunions informelles ; concentration des efforts sur les questions transversales essentielles telles que le genre ou les actions humanitaires/de développement ; appui sur ces actions afin de renforcer la collaboration entre les organismes des Nations Unies ; établissement d'interactions adéquates avec le Coordinateur résident, l'UNCT, les directeurs nationaux des divers organismes, les partenaires locaux et les leaders politiques ; et présentation de l'UNDAF parallèlement aux documents des programmes nationaux spécifiques aux organismes dans le cadre des sessions d'approbation par les conseils d'administration.

Responsabilité : Il est attendu des secrétariats des conseils d'administration qu'ils fassent des propositions spécifiques dans le contexte du suivi du segment de la réunion commune de 2018 sur les méthodes de travail des conseils d'administration.

**C. Intensification de la fréquence des visites des conseils d'administration**

**Recommandation n°8**

63. Réduction au maximum des éventuels impacts préjudiciables sur l'environnement, les infrastructures et/ou la sécurité publique des visites des délégations à des communautés isolées ou dans des zones à forte densité de population.

Responsabilité : Les secrétariats des conseils d'administration, en collaboration avec les UNCT, doivent intégrer ces considérations aux critères spécifiques de préparation et de mise en œuvre des programmes de visites.

**Recommandation n°9**

64. Renforcement de l'efficacité et de l'impact des visites sur le terrain, notamment via une clarification des objectifs stratégiques et un approfondissement du dialogue avec l'UNCT, le Coordinateur résident et l'ensemble des partenaires concernés, ainsi qu'avec les partenaires politiques, partenaires chargés des opérations de maintien de la paix et membres du secteur privé.

**Responsabilité :** Les secrétariats des conseils d'administration, en collaboration avec les UNCT, doivent intégrer les considérations relatives à l'évaluation des impacts à la préparation et à la mise en œuvre des programmes de visites.

**Recommandation n°10**

65. Optimisation de l'efficacité des visites sur le terrain, en gardant à l'esprit que celles-ci, bien que présentant de nombreux bénéfices, éloignent les personnes concernées de leurs activités habituelles et sont onéreuses et difficiles à organiser. Les coûts et les bénéfices doivent en conséquence être soigneusement équilibrés.

**Responsabilité :** Il est attendu des secrétariats des conseils d'administration qu'ils fassent des propositions en termes d'optimisation des visites sur le terrain, dans le contexte du suivi du segment de la réunion commune de 2018 sur les méthodes de travail des conseils d'administration.

## **IV. Conclusion**

66. La délégation souhaite adresser ses plus sincères remerciements au gouvernement de l'Ouganda pour l'organisation de cette visite, ainsi qu'à la Coordinatrice résidente, à l'UNCT et à l'UNFPA pour la chaleur de leur accueil et leur rôle de chef de file des travaux ayant permis une présentation globale de l'action des divers organismes impliqués en Ouganda.

67. La visite a atteint son objectif essentiel, qui était l'évaluation de l'efficacité des Nations Unies en Ouganda, dans le cadre du soutien de l'application des mesures de développement prioritaires du pays et des ODD et des partenariats/de la collaboration. La délégation est très motivée par l'examen et la mise en œuvre future des recommandations de suivi

**Annexe : Liste des membres de la délégation**

Région/organisme	PNUD/UNFPA/UNOPS	UNICEF	ONU Femmes	PAM
Afrique	<b>S.E. Monsieur Jagdish D. Koonjul*</b> Président du Conseil d'administration du PNUD/de l'UNFPA/de l'UNOPS Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire et Représentant permanent de l'Île Maurice auprès des Nations Unies. * Chef de la délégation	<b>S.E. Monsieur Omer Dahab Fadl Mohamed</b> Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire et Représentant permanent du Soudan auprès des Nations Unies.	<b>S.E. Madame Christine Kalamwina</b> Ministre-conseiller et Représentante permanente déléguée de la Zambie auprès des Nations Unies	<b>S.E. Madame Lineo Irene Molise-Mabusela</b> Ambassadrice et Représentante permanente du Lesotho auprès des organisations des Nations Unies basées à Rome
		<b>S.E. le Docteur Edgar Sisa</b> Ministre-conseiller, membre de la mission permanente du Botswana auprès des Nations Unies		
Asie-Pacifique	<b>S.E. Monsieur Park Chull-joo</b> Vice-Président du Conseil d'administration du PNUD/de l'UNFPA/de l'UNOPS Ambassadeur et Représentant permanent délégué de la République de Corée auprès des Nations Unies.	<b>S.E. Monsieur Durga Prasad Bhattarai</b> Vice-Président du Conseil d'administration de l'UNICEF, Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire et Représentant permanent de la République démocratique fédérale du Népal auprès des Nations Unies.		<b>S.E. Mohammad Hossein Emadi</b> Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire et Représentant permanent de la République islamique d'Iran auprès des organismes des Nations Unies dédiés à l'alimentation et à l'agriculture basés à Rome.
	<b>M. Shahir Alkhaniny</b> Premier Secrétaire de la mission permanente de l'Arabie Saoudite auprès des Nations Unies			

Région/organisme	PNUD/UNFPA/UNOPS	UNICEF	ONU Femmes	PAM
Europe de l'Est		<b>S.E. Monsieur Miloš Vukašinić</b> Vice-Président du Conseil d'administration de l'UNICEF, Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire et Représentant permanent de la Bosnie-Herzégovine auprès des Nations Unies.	<b>S.E. Madame Ivana Pajević</b> Présidente du Conseil d'administration d'ONU Femmes, Ambassadrice et Représentante permanente déléguée du Monténégro auprès des Nations Unies	<b>S.E. Monsieur Zoltán Kálmán</b> Président du Conseil d'administration du PAM, Ministre plénipotentiaire et Représentant permanent de la Hongrie auprès des organismes des Nations Unies dédiés à l'alimentation et à l'agriculture basés à Rome.
Amérique latine et Caraïbes	<b>M. Tumasie Blair</b> Conseiller, membre de la mission permanente d'Antigua-et-Barbuda auprès des Nations Unies	<b>M. David Mulet Lind</b> Premier Secrétaire de la mission permanente du Guatemala auprès des Nations Unies	<b>Mme Desirée del Carmen Cedeño Rengifo</b> Attachée de la mission permanente du Panama auprès des Nations Unies	<b>Mme Fernanda Mansur Tansini</b> Deuxième Secrétaire et Représentante permanente suppléante du Brésil auprès des Nations Unies
Europe de l'Ouest et autres États	<b>Mme Christine Schneeberger</b> Premier Secrétaire de la mission permanente de la Suisse auprès des Nations Unies	<b>M. Yusuf Ismail</b> Conseiller principal spécialiste des questions de développement international, membre de la mission permanente du Royaume-Uni auprès des Nations Unies	<b>M. Jyrki Juhana Terva</b> Ministre-conseiller aux Affaires économiques et sociales, membre de la mission permanente de la Finlande auprès des Nations Unies	<b>Mme Hannah Laubenthal</b> Première Secrétaire et Représentante permanente suppléante de l'Allemagne auprès des organisations internationales basées à Rome
	<b>Mme Stephanie O'Brien</b> Deuxième Secrétaire de la mission permanente de l'Irlande auprès des Nations Unies	<b>Mme Sarah De Buttet</b> Attachée responsable des fonds et programmes de la mission permanente de la France auprès des Nations Unies		<b>Mme Elizabeth Petrovski</b> Spécialiste Finance et Supervision de l'ONUSIDA, membre de la mission des États-Unis auprès des organismes des Nations Unies dédiés à l'alimentation et à l'agriculture basés à Rome.

Région/organisme	PNUD/UNFPA/UNOPS	UNICEF	ONU Femmes	PAM
<b>Secrétariat du Conseil d'administration</b>	<b>M. Jordi Llopart</b> Secrétaire du Conseil d'administration du PNUD/de l'UNFPA/de l'UNOPS	<b>M. Nicolas Pron</b> Secrétaire du Conseil d'administration de l'UNICEF	<b>M. Jean-Luc Bories</b> Secrétaire du Conseil d'administration d'ONU Femmes	<b>Mme Harriet Spanos</b> Secrétaire du Conseil d'administration du PAM et Administratrice du Département Partenariats et Gouvernance du Secrétariat du Conseil d'administration du PAM.
	<b>M. Anthony Ngororano</b> Directeur de la division UNFPA du Conseil d'administration	<b>M. Randall Gonzalez-Villalobos</b> Secrétaire délégué du Conseil d'administration de l'UNICEF		
	<b>M. Suljuk Mustansar Tarar</b> Spécialiste de la gouvernance et membre du Conseil d'administration de l'UNFPA			
	<b>Mme Imelda Katjomuise</b> Assistante administrative (UNFPA)			
	<b>Mme Elle Wang</b> Conseillère Partenariats (UNOPS)			

**Remarque :** S.E. Monsieur Adonia Ayebare, Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire et Représentant permanent de l'Ouganda auprès des Nations Unies a participé aux réunions en qualité de membre du gouvernement ougandais.