



Assemblée générale Conseil économique et social

Distr. générale
21 décembre 2017
Français
Original : anglais

Assemblée générale
Soixante-douzième session
Point 24 a) de l'ordre du jour
Activités opérationnelles de développement :
activités opérationnelles de développement
du système des Nations Unies

Conseil économique et social
Session de 2018
27 juillet 2017-26 juillet 2018
Point 7 a) de l'ordre du jour
Activités opérationnelles du système des
Nations Unies au service
de la coopération internationale
pour le développement : suite donnée
aux recommandations de politique
générale de l'Assemblée générale
et du Conseil

Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de de la mise en œuvre du Programme 2030 : notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Fondé sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le présent rapport fait suite à celui qui a été publié en juin 2017, intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de de la mise en œuvre du Programme 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/124-E/2018/3)^a. Il a été établi en application de la résolution 71/243, relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, dans laquelle l'Assemblée générale avait expressément demandé que lui soient remis d'ici à décembre 2017 un document stratégique à l'échelle du système concernant l'appui collectif à la mise en œuvre du Programme de développement à l'horizon 2030, et une proposition détaillée tendant à améliorer encore le système des coordonnateurs résidents. On y trouvera une description des propositions présentées en juin ainsi que des principaux changements nécessaires pour que l'appui au Programme 2030 soit plus cohérent, plus responsable et plus efficace.



Le document stratégique, établi par le Groupe des Nations Unies pour le développement, trace la voie à suivre pour que, en collaboration avec chacune des entités qui le compose et en s'appuyant sur leurs points forts, le système s'aligne plus rapidement sur le Programme de développement à l'horizon 2030 aux niveaux national, régional et mondial. Il n'en reste pas moins un document évolutif, qui sera actualisé et mis en œuvre par le Groupe compte tenu de l'ensemble des propositions formulées dans le présent rapport et de leur examen par les États Membres.

Le présent rapport donne des précisions sur le projet et les propositions initiales que j'ai exposés en juin, et propose sept grands axes de transformation. Prises ensemble, ces propositions devraient donner naissance à une nouvelle génération d'équipes de pays dont l'action serait essentiellement dictée par le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, avec à sa tête un coordonnateur résident impartial, indépendant et aux moyens d'action renforcés. Une nouvelle approche régionale, coordonnée et restructurée est proposée afin d'appuyer pleinement les travaux menés sur le terrain, ainsi que de nouvelles possibilités pour les États Membres d'orienter l'action à l'échelle du système et d'accroître la transparence et la responsabilisation quant aux résultats. Des mesures seront prises pour renforcer l'action institutionnelle et l'approche des partenariats à l'échelle du système à suivre aux fins du Programme 2030. Un pacte de financement est également proposé afin d'améliorer la qualité, la quantité et la prévisibilité des ressources en échange de l'accélération du repositionnement et du renforcement de la capacité du système à mettre en œuvre le Programme 2030, le tout s'accompagnant d'un renforcement de la transparence et de la responsabilité quant aux résultats.

Le Programme 2030 est l'outil le plus ambitieux dont nous disposons pour faire progresser le bien-être de l'humanité. L'ambition dont il est empreint – assurer la paix et la prospérité pour tous sur une planète en bonne santé – exige des changements tout aussi ambitieux dans tout le système des Nations Unies. Cet impératif de changement était au cœur de la résolution [71/243](#). C'était aussi le fil conducteur de mon projet de repositionnement du système des Nations Unies pour le développement et de la série de propositions initiales que j'ai présentées à cet effet. La communauté internationale peut agir pour mobiliser les énergies nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable et mieux servir les peuples du monde. À cet effet, des propositions concrètes sont énoncées dans le présent rapport.

Un an après l'adoption de la résolution [71/243](#), nous sommes plus proches que jamais de cet objectif de repositionnement et de la concrétisation de l'ambition que porte le Programme 2030. C'est une occasion extraordinaire – et une responsabilité partagée – à laquelle nous ne pouvons tout simplement pas tourner le dos. Le présent rapport porte sur ce que nous devons faire pour nous acquitter de notre mission envers ceux que nous servons, en restant fidèles aux objectifs ambitieux que nous partageons et en tenant l'engagement collectif que nous avons pris de ne laisser personne de côté. C'est la promesse que nous faisons d'un avenir placé sous le signe de la dignité, de la prospérité et de la paix sur une planète en bonne santé. Ensemble, nous pouvons faire mieux pour ceux au service desquels nous travaillons.

^a La version éditée du rapport a été publiée le 11 juillet 2017. La version préliminaire non éditée avait été publiée en juin 2017, conformément aux directives énoncées dans la résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale.

Table des matières

	<i>Pag</i> □
I. Introduction : le Programme 2030 – notre impératif de changement	5
A. Transformer l’Organisation des Nations Unies.	6
B. Repositionner le système des Nations Unies pour le développement.	6
II. Document stratégique à l’échelle du système : réaligner l’appui collectif à la mise en œuvre du Programme 2030	8
A. Veiller à l’alignement de tout le système sur le Programme 2030	9
B. Orienter l’action stratégique en faveur de résultats collectifs	10
III. Nouvelle génération d’équipes de pays des Nations Unies	12
A. Rôle et responsabilités des équipes de pays des Nations Unies à l’ère des objectifs de développement durable	12
B. Révision du plan-cadre des Nations Unies pour l’aide au développement.	13
C. Reconfiguration du système des Nations Unies pour le développement	14
D. Fonctions administratives et services internes communs.	16
IV. Un système des coordonnateurs résidents redynamisé : impartial, indépendant et doté d’un pouvoir d’action renforcé.	17
A. Mettre en adéquation les compétences et les profils avec les besoins nationaux en matière de développement durable	18
B. Renforcer le sens de l’initiative et le principe de responsabilité.	19
C. Parvenir à l’indépendance et l’impartialité.	22
D. Faciliter les résultats grâce à de nouveaux dispositifs de financement.	25
V. Restructuration de l’approche régionale	27
A. Conclusions issues de l’examen des fonctions et des capacités régionales	27
B. Optimisation des structures régionales des Nations Unies	29
C. Restructuration à moyen terme des ressources des Nations Unies à l’échelle régionale.	30
VI. Orientation stratégique, supervision et responsabilité : obtenir des résultats à l’échelle du système	31
A. Revitalisation des activités opérationnelles de développement du Conseil économique et social et des mécanismes apparentés.	31
B. Renforcement des orientations et de la supervision des organes de direction au moyen d’un conseil d’administration conjoint.	33
C. Mise en place d’une fonction d’évaluation indépendante à l’échelle du système	35
VII. Partenariat à l’appui du Programme 2030	36
A. Un partenariat mondial à l’appui du Programme 2030	36
B. Établissement de partenariats aux fins de la mise en œuvre du Programme 2030.	37
VIII. Pacte de financement.	39
A. Investir dans le système des Nations Unies pour le développement au profit de la mise en œuvre du Programme 2030	40

B.	Renforcer les mécanismes de financement pour tirer parti des fonctions et capacités essentielles du système des Nations Unies pour le développement	42
IX.	Conclusions	44
A.	Se préparer au changement.	44
B.	Mandats requis	45
Annexe		
	Document stratégique à l'échelle du système des Nations Unies	47

I. Introduction : le Programme 2030 – notre impératif de changement

1. Le Programme 2030 est l'outil le plus ambitieux dont nous disposons pour faire progresser le bien-être de l'humanité. L'ambition dont il est empreint – assurer la paix et la prospérité pour tous sur une planète en bonne santé – exige des changements tout aussi ambitieux dans tout le système des Nations Unies. Cet impératif de changement était au cœur de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, résolution phare sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. C'était aussi le fil conducteur de mon projet de repositionnement du système des Nations Unies pour le développement et de la série de propositions initiales que j'ai présentées aux États Membres à cet effet dans mon rapport de juin 2017 intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/124-E/2018/3). La communauté internationale peut agir pour mobiliser les énergies nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable et mieux servir les peuples du monde. Le présent rapport énonce des propositions concrètes tendant précisément à ce résultat.

2. Depuis le mois de juin, nous avons mené d'intenses consultations auprès des États Membres, des entités des Nations Unies, d'un groupe consultatif d'experts et d'autres parties prenantes, afin d'entendre tous les points de vue. Nous avons également demandé à des spécialistes internes et externes d'examiner en détail toutes les questions qui se posent. Ces consultations et ce travail d'analyse ont permis d'améliorer l'ensemble de mes précédentes propositions.

3. Le Programme 2030 intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux du développement. C'est pourquoi il sert de fil directeur aux activités de tous les organismes, fonds et programmes des Nations Unies. Il est ancré dans les droits de l'homme et souligne l'importance du renforcement des institutions et de la gouvernance. La promesse qu'il contient de ne laisser personne de côté s'adresse essentiellement aux femmes et aux filles, aux jeunes, aux personnes handicapées, aux peuples autochtones et aux autres groupes vulnérables qui continuent de voir leur potentiel compromis par la pauvreté et l'exclusion. De portée universelle, il y est rappelé qu'il incombe au premier chef à chaque pays d'assurer son propre développement durable. Dans le même temps, l'action collective à laquelle il appelle est d'une ampleur sans précédent.

4. Le Programme 2030 est notre impératif de changement. La réorientation dont il est porteur nécessite d'importants ajustements au niveau des compétences, de la direction et des mécanismes de coordination et de responsabilisation en place au sein du système des Nations Unies pour le développement. Nous devons continuer d'axer nos activités sur trois objectifs clefs : renforcer la prise en main du programme par les pays, définir des actions adaptées aux contextes nationaux, et veiller à l'obtention effective de résultats sur le terrain.

5. J'ai pour mission de veiller à ce que l'Organisation des Nations Unies, sa configuration institutionnelle, la qualité de son appui et l'ampleur de ses résultats soient à la hauteur de l'ambition exprimée dans le Programme 2030. Durant de nombreuses décennies, le système des Nations Unies pour le développement a été un partenaire essentiel de la coopération pour le développement. Aujourd'hui, notre monde est en butte à une multitude de problèmes complexes, dont les changements climatiques, l'érosion des droits de l'homme, les inégalités et l'exclusion, les migrations et les déplacements, les transitions démographiques, l'urbanisation rapide et d'autres grandes tendances. L'Organisation a un rôle à part et déterminant à jouer pour relever ces défis du XXI^e siècle. Pour que notre action en faveur des populations

et de la planète soit la plus efficace possible, il nous faudra penser et agir de manière radicalement différente comme demandé dans le Programme. C'est l'obligation morale que nous avons contractée en entreprenant d'aider toutes les nations à éliminer la pauvreté et mettre le monde sur la voie du développement durable.

A. Transformer l'Organisation des Nations Unies

6. La prévention est au centre des efforts que nous déployons pour adapter l'Organisation et la doter de moyens lui permettant de mettre fin aux conflits, de remédier aux effets des changements climatiques et d'atténuer les dangers qui menacent la cohésion et le bien-être des sociétés. Faisant preuve de transparence envers les États Membres, j'ai exposé les changements importants que j'entendais mettre en œuvre dans l'Organisation, animé des trois priorités stratégiques suivantes : améliorer notre contribution au développement durable ; réformer le dispositif de paix et de sécurité du Secrétariat afin de renforcer l'action de l'Organisation avant et après une crise et de garantir des capacités de maintien de la paix plus alertes et plus efficaces ; améliorer nos méthodes de gestion internes afin de nous montrer à la hauteur de nos engagements. J'ai également pris des mesures pour parvenir à la parité des sexes, éliminer l'exploitation et les atteintes sexuelles et protéger les lanceurs d'alerte.

7. Ces priorités concourent au même objectif. Une plus grande cohérence et des responsabilités mieux assumées dans chacun de ces domaines d'action contribueront à améliorer la collaboration et à renforcer les synergies. Grâce à la consolidation et à l'intégration des capacités de planification et de gestion des risques, le système sera mieux à même d'anticiper ces risques et de tirer parti des ressources et des compétences disponibles dans toutes ses composantes. La simplification des procédures, la décentralisation de l'action et l'investissement dans l'humain – notre plus grand atout – seront à la base de toutes les activités.

8. La réforme de la gestion offrira au Secrétariat la souplesse, la responsabilité et la délégation de pouvoirs dont il a besoin pour mobiliser les équipes de pays des Nations Unies là où il le faut. Elle pourrait notamment se traduire par le partage de locaux et l'optimisation des fonctions administratives communes. La planification des programmes par le Secrétariat sera plus clairement associée aux objectifs de développement durable, ce qui permettra de rendre compte à l'échelle du système de l'appui collectif apporté à la mise en œuvre du Programme 2030. En outre, des mesures seront prises pour élargir la portée du dispositif relatif aux dépenses imprévues et extraordinaires, afin qu'il couvre également les différents domaines du développement, ce qui permettra de déployer les ressources et d'investir de manière plus souple, selon des méthodes novatrices et s'inscrivant sur le long terme, en cas de catastrophe naturelle ou d'autre choc systémique.

9. Tous les projets de réforme reposent sur la même aspiration : faire en sorte que l'Organisation s'acquitte plus efficacement de tous ses mandats et renforcer la direction et la responsabilité quant aux résultats et à l'utilisation des ressources ; en d'autres termes, faire de l'ONU une organisation prompte à réagir et capable de faire mieux pour les populations et la planète.

B. Repositionner le système des Nations Unies pour le développement

10. Dans sa résolution [71/243](#), l'Assemblée générale a souligné l'urgence de mieux positionner le système des Nations Unies pour le développement afin qu'il puisse faire face à l'ensemble des problèmes et des perspectives de développement. Elle a

en outre demandé au système d'aligner ses fonctions et capacités sur le Programme 2030 afin de devenir plus stratégique, transparent, ouvert à la collaboration, efficace, effectif et axé sur les résultats¹.

11. En juin 2017, comme l'avaient demandé les États Membres et compte dûment tenu de leurs observations, des résultats d'une analyse approfondie des données et de nombreuses consultations, j'ai proposé un premier projet de repositionnement du système des Nations Unies pour le développement afin d'appuyer la mise en œuvre du Programme 2030. J'ai exposé un certain nombre d'idées et d'actions concrètes qui, ensemble, offrent un plan de route pour le changement destiné à améliorer sensiblement l'efficacité du système, sa cohésion, sa direction et la responsabilité de ses composantes. Une telle démarche contribuerait à améliorer la coordination à l'échelle du système, la planification et la responsabilité au niveau des pays, ainsi que les liens avec les structures compétentes aux niveaux régional et mondial. Elle permettrait de doter le système des outils et des compétences nécessaires pour fournir aux autorités nationales un appui intégré couvrant les politiques, les partenariats, le financement et les données.

12. Comme je l'ai expliqué dans mon rapport de juin 2017, la démarche envisagée est réaliste. Il s'agit d'impulser des changements notables en vue d'améliorer la fonction de coordination du système et de remédier au caractère fragmenté de son financement, qui nous empêche actuellement de nous montrer à la hauteur des attentes des États Membres.

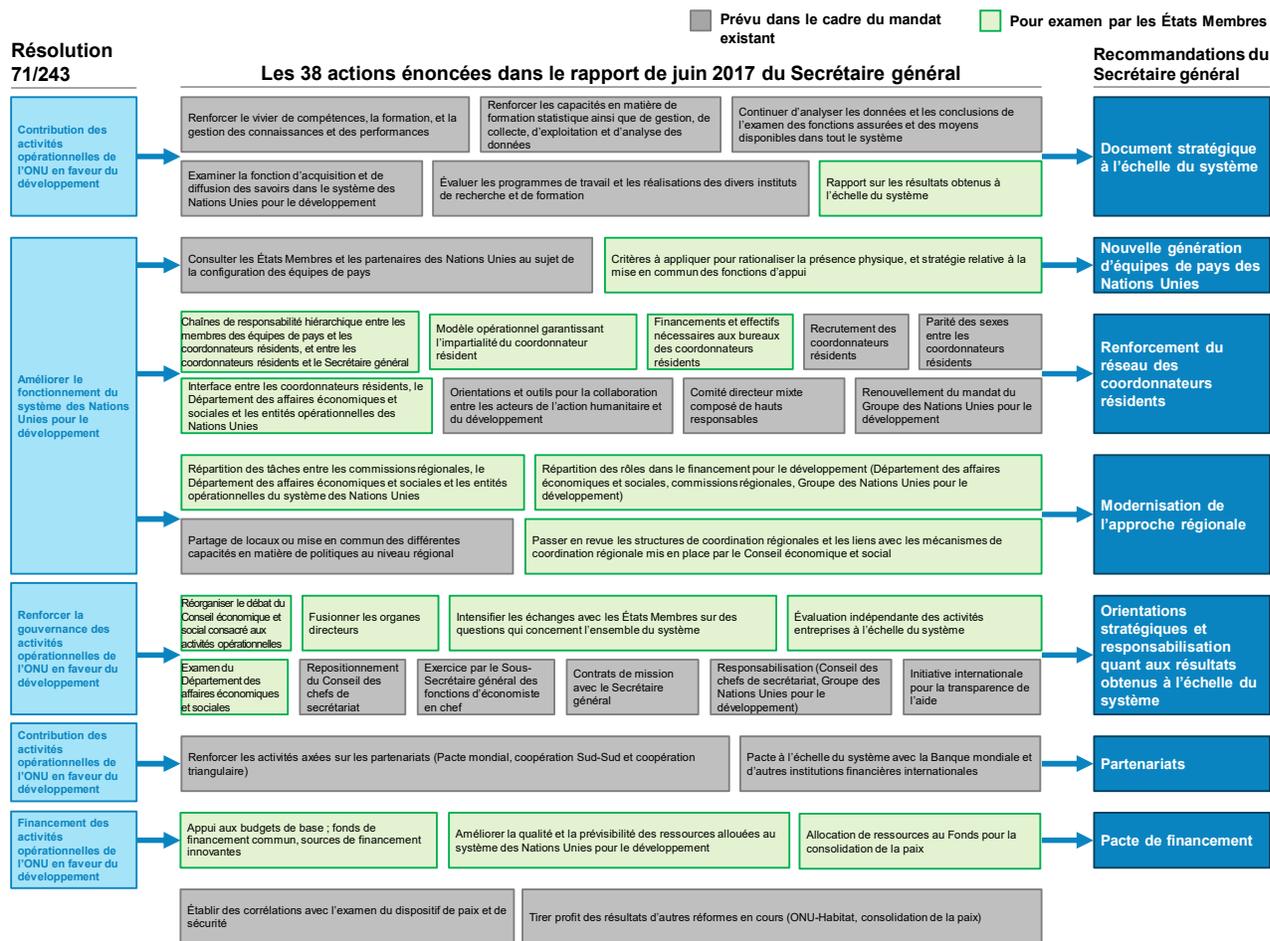
13. Le présent rapport expose de manière plus détaillée comment nous envisageons de procéder pour donner vie à notre projet de repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Il présente un ensemble de sept axes de changement conçus pour se renforcer mutuellement dans le cadre des 38 actions et recommandations formulées dans mon rapport de juin 2017 (voir figure I). Ces axes sont les suivants : a) le document stratégique à l'échelle du système qui vise à assurer la responsabilisation collective et à accélérer la mise en correspondance avec le Programme 2030 de l'appui apporté par le système des Nations Unies pour le développement ; b) une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies bénéficiant de compétences renforcées, d'une présence physique optimisée et d'un soutien administratif consolidé et efficace ; c) un système des coordonnateurs résidents impartial et aux moyens d'action renforcés ; d) une approche régionale restructurée, que viendrait compléter un Département des affaires économiques et sociales renforcé ; e) l'amélioration de l'orientation stratégique, de la transparence et de la responsabilité ; f) l'adoption d'une démarche à l'échelle du système pour les partenariats ; g) sous-tendant tous les autres changements, un nouveau pacte de financement entre les États Membres et le système des Nations Unies pour le développement.

14. Le système des Nations Unies pour le développement vit un moment décisif de son histoire. Partout dans le monde, une dynamique solide s'est constituée autour des objectifs de développement durable, suscitant le soutien croissant de la société civile, du secteur privé, qui en voit l'intérêt, et des dirigeants, qui sont de plus en plus nombreux à appuyer de tout leur poids politique cette entreprise porteuse de tant de promesses pour tant de personnes. Le Programme 2030 reflète les besoins et les espoirs des peuples. Il vise à achever la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et à transformer les économies et les modes de consommation et de production, tout en protégeant l'environnement ainsi que la dignité et les droits de chacun. Deux ans après le lancement du Programme, il ne faut plus tarder à transformer la capacité de l'Organisation à tenir les engagements pris. Je sais que tous

¹ Résolution 71/243, deuxième alinéa du préambule.

les États Membres partagent ce sentiment d'urgence, et j'espère qu'ils prendront sans attendre les décisions qui s'imposent aux fins de notre but commun : mieux servir les populations dans le besoin partout dans le monde.

Figure I
De juin à décembre : les deux rapports du Secrétaire général



II. Document stratégique à l'échelle du système : réaligner l'appui collectif à la mise en œuvre du Programme 2030

15. La mise en œuvre du Programme 2030 exige un degré de collaboration entre les différents acteurs et d'intégration des différentes sources, compétences, connaissances et formes d'appui que la plupart des institutions n'ont pas cherché à fournir jusqu'ici. Les pays ont été les premiers à s'y efforcer et intègrent de plus en plus les objectifs de développement durable dans leur plan national de développement et cadre de résultats. À ce jour, 114 gouvernements – de pays développés comme de pays en développement – ont demandé à l'Organisation de leur fournir un appui pour commencer à mettre en œuvre le Programme 2030. Soixante-quatre États Membres – un tiers des membres de l'Organisation – ont rendu compte des progrès accomplis aux fins de la réalisation des objectifs dans le cadre de l'examen national volontaire

auquel ils se sont prêtés lors du Forum politique de haut niveau sur le développement durable. Quarante-deux autres présenteront leur rapport national en 2018.

16. En outre, les équipes de pays des Nations Unies s'emploient à mieux aligner leurs activités sur le Programme 2030, en s'appuyant notamment sur des plans-cadres révisés des Nations Unies pour l'aide au développement et sur des outils de programmation conjoints qui témoignent de l'utilité des approches transversales intégrant les mandats normatif et opérationnel. Certaines entités du système des Nations Unies pour le développement ont elles aussi aligné leurs plans stratégiques sur le Programme et font le nécessaire pour intégrer les objectifs de développement durable dans leurs activités. D'autres appliquent les directives générales définies aux fins de l'initiative Unis dans l'action. Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, qui a récemment rationalisé son propre fonctionnement, a souligné l'importance des débats sur les politiques à l'échelle du système afin de diriger les actions menées pour atteindre les objectifs de développement durable.

A. Veiller à l'alignement de tout le système sur le Programme 2030

17. L'ampleur des mesures visant à aligner le système sur le Programme 2030 et le rythme auquel elles doivent être prises doivent toutefois être pleinement acceptés et considérablement accrus pour être à la hauteur de l'ambition que porte le Programme, de même que des efforts et des attentes des États Membres. C'est là la principale conclusion de l'étude des fonctions assurées dans le système des Nations Unies pour le développement présentée en juin aux États Membres en application de la résolution [71/243](#), qui montre que celui-ci n'a pas encore achevé sa transition des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) au Programme 2030. Ses ressources financières et humaines ne sont consacrées qu'à un petit nombre d'objectifs de développement durable, surtout à ceux qui faisaient déjà partie, sous une autre forme, des OMD.

18. Six recommandations clefs ont été formulées à l'issue de cette étude en vue d'accélérer le réaligement du système des Nations Unies pour le développement sur le Programme 2030.

19. Premièrement, le système devrait renforcer ses capacités concernées par les orientations intégrées, l'appui à la mise en œuvre de normes et de règles, ainsi que la collecte et l'analyse de données. Il lui faudra pour cela renforcer et redéfinir les compétences nécessaires, et augmenter les ressources correspondantes. Par ailleurs, le développement des capacités nationales demeure la fonction la plus importante du système des Nations Unies pour le développement et doit, à ce titre, primer sur toutes les autres fonctions.

20. Deuxièmement, le système a besoin de compétences plus spécialisées pour mieux aider les pays à obtenir les fonds, partenariats et technologies nécessaires pour atteindre les objectifs de développement durable. Pour réaliser le Programme 2030, les autorités nationales doivent s'efforcer d'attirer des investissements de toutes sortes – publics et privés, nationaux et mondiaux –, en particulier lorsqu'elles s'attellent à la réalisation d'une nouvelle série d'objectifs nécessitant la transformation des comportements, de l'économie, de l'industrie et des infrastructures.

21. Troisièmement, l'étude a révélé des lacunes importantes dans l'appui collectif apporté en ce qui concerne l'eau et l'assainissement (objectif de développement durable n° 6), l'énergie (objectif 7), l'industrie et l'infrastructure (objectif 9), la consommation et la production durables (objectif 12), et l'environnement

(objectifs 13, 14 et 15). Elle a également montré que notre investissement dans l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme restait insuffisant. Le système doit combler ces lacunes dans le cadre de ses activités relatives aux objectifs de développement durable et mettre en place des dispositifs permettant d'assurer efficacement les interventions communes requises par le caractère transversal de ces objectifs. Par ailleurs, l'étude a mis en évidence d'importants chevauchements confirmant la nécessité d'une meilleure division du travail, d'une coordination accrue et de systèmes de responsabilité efficaces.

22. Quatrièmement, le système des Nations Unies pour le développement doit être beaucoup plus uni et mieux intégré dans les pays afin d'élargir l'offre de compétences spécialisées « de l'ensemble du système » pouvant être proposée au niveau national. Ainsi, il faudra intensifier les activités conjointes d'analyse, mieux mobiliser les connaissances internes et rendre plus accessibles les données et sources de données existantes. Les institutions spécialisées, les fonds et les programmes doivent également être davantage comptables des mandats et actions arrêtés à l'échelle du système, ainsi que des résultats collectifs.

23. Cinquièmement, les entités du système des Nations Unies pour le développement doivent améliorer et harmoniser les dispositifs internes de collecte de données afin de générer des données comparables à l'échelle du système et ventilées aux niveaux mondial, régional et national. Cela permettra de donner un meilleur aperçu de l'investissement collectif du système dans les objectifs de développement durable, par fonction et par capacité, ainsi que des résultats obtenus, par rapport aux attentes des États Membres et des citoyens. Ce faisant, le système devra également intensifier son appui aux institutions nationales qui ont entrepris de renforcer leurs capacités en matière de statistiques et de gestion des données.

24. Enfin, l'appui collectif doit être encouragé par des mesures d'incitation d'ordre financier. Notre base de financement est très fragmentée, 91 % des ressources autres que les ressources de base étant allouées à des projets menés par une seule entité, et 6 % seulement provenant de fonds de financement commun interorganisations. Davantage de fonds doivent être injectés dans la programmation conjointe et d'autres mécanismes de financement fondés sur les résultats plutôt que sur des projets, afin de favoriser la collaboration plutôt que la concurrence stérile.

B. Orienter l'action stratégique en faveur de résultats collectifs

25. Conformément aux exigences des États Membres², le Groupe des Nations Unies pour le développement a fait de ces recommandations un document stratégique à l'échelle du système³. Les travaux ont été menés par un groupe restreint d'entités des Nations Unies, sous la direction générale du Président du Groupe des Nations Unies pour le développement et sous l'autorité directe de son vice-président, en consultation avec l'ensemble des membres dudit groupe. Le document restera évolutif. Il devra être actualisé et mis en œuvre par le Groupe compte tenu de l'ensemble des propositions avancées dans le présent rapport, après qu'elles auront été examinées par les États Membres. Une première mise à jour comprenant un ensemble de mesures révisées en fonction des observations faites par les États Membres sera présentée au

² Dans sa résolution 71/243, l'Assemblée générale a prié les chefs des entités du système des Nations Unies pour le développement d'élaborer, sous la direction du Secrétaire général, un document stratégique à l'échelle du système qui traduise en actions concrètes les recommandations issues de l'étude.

³ Voir l'annexe du présent rapport.

Conseil économique et social lors du débat consacré aux activités opérationnelles de développement de sa session de 2019.

26. Le document stratégique à l'échelle du système orientera et accélérera l'alignement du système sur le Programme 2030 en privilégiant les actions concrètes propres à renforcer l'approche interinstitutions, la cohésion et la responsabilité dans l'appui collectif à la réalisation des objectifs de développement durable. Il s'articule autour des quatre éléments suivants : un appui cohérent et efficace au Programme 2030 dans tous les domaines définis par la Charte des Nations Unies ; les fonctions à l'échelle du système qui doivent être renforcées à l'appui de la réalisation des objectifs ; les instruments à l'échelle du système touchant les résultats collectifs ; la mise en place de mécanismes de financement plus efficaces pour étayer ces efforts. Chacun de ces éléments comporte un ensemble de mesures assorties de délais qui devront être appliquées par le système des Nations Unies pour le développement avec le soutien du Groupe des Nations Unies pour le développement, qui jouera à cet égard un rôle central.

27. Le document décrit des mesures de nature à renforcer les capacités de sorte que le système puisse mettre à profit ses avantages comparatifs pour réduire les chevauchements et combler les lacunes dans l'action menée aux fins des objectifs de développement durable. Il indique ce qu'il convient de faire pour redéfinir et renforcer les compétences nécessaires au sein du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030, notamment évaluer les programmes de travail et les réalisations des divers instituts de recherche et de formation des Nations Unies, comme annoncé dans mon rapport de juin 2017. Il y est également question de plusieurs initiatives phares à l'échelle du système qui portent sur les compétences intéressant les objectifs de développement durable ou sur des domaines thématiques et appellent une attention collective immédiate.

28. Le document pourra être utilisé, à terme, comme outil de mesure des résultats et moteur du processus de changement demandé dans la résolution 71/243. Il portera initialement sur la période 2018–2019, puis sera aligné sur le cycle de quatre ans de l'examen quadriennal complet. Chaque année, j'informerai le Conseil économique et social de l'avancée de sa mise en œuvre, dans le cadre des mesures proposées dans le présent rapport pour renforcer les liens entre le système de développement des Nations Unies et le Conseil.

29. Les actions décrites dans le document stratégique à l'échelle du système s'inspireront et viendront compléter des mesures déjà prises pour repositionner ce dernier, dans la limite des ressources et des mandats existants. Pour améliorer l'orientation stratégique, le contrôle et la responsabilité à l'égard de la contribution collective du système à la mise en œuvre du Programme 2030, j'ai redynamisé le Groupe des Nations Unies pour le développement afin de renforcer la direction stratégique, le contrôle impartial et la responsabilité quant aux contributions du système à la mise en œuvre du Programme dans les pays. J'ai également créé un Comité directeur conjoint pour encourager la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement. Opérant sous la présidence de la Vice-Secrétaire générale, la direction opérationnelle des deux mécanismes en question sera assurée par les vice-présidents qui en sont respectivement chargés.

30. Plus précisément, l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a été désigné Vice-Président du Groupe des Nations Unies pour le développement et s'est vu confier la direction d'un groupe restreint d'entités du Groupe qui a lui-même été chargé de la coordination et de la cohérence opérationnelles ainsi que de l'appui programmatique aux équipes de pays des Nations Unies, conformément aux orientations stratégiques du groupe plénier. Le Coordonnateur des secours d'urgence et l'Administrateur du PNUD ont été nommés

Vice-Présidents du comité directeur conjoint et, à ce titre, sont à la tête d'une équipe d'appui au service du comité. J'ai également décidé de renommer le Groupe des Nations Unies pour le développement « Groupe des Nations Unies pour le développement durable », afin de rendre compte du caractère global et intégré du Programme 2030 ainsi que de l'ampleur de son objectif. Ces mesures ont été prises en réponse aux demandes expresses formulées dans la résolution 71/243, tendant à un renforcement de la cohésion à l'échelle du système.

31. Conformément à la résolution 70/299 de l'Assemblée générale, j'ai également confié à la nouvelle direction du Département des affaires économiques et sociales la tâche d'intensifier et de mieux aligner les activités de ses composantes qui appuient les processus intergouvernementaux aux fins de l'examen et du suivi du Programme 2030 et du Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, ainsi que de renforcer ses capacités en matière d'analyse des politiques et de production de savoirs. Ainsi doté de davantage de moyens d'action, remanié, devenu plus efficace et plus efficient, le Département devrait pouvoir réaffirmer sa position à l'avant-garde des politiques de développement durable au niveau mondial et aider davantage les États Membres dans la mise en œuvre du Programme 2030. Étape décisive dans le repositionnement du Département, la nomination imminente d'un économiste en chef, significative de la nouvelle priorité accordée à l'économie et aux finances en faveur du développement, contribuera à renforcer les capacités du système en matière de politiques dans ces domaines. J'ai demandé au Département de me faire rapport au cours du premier trimestre de 2018 sur les résultats de son examen, après quoi j'informerai les États Membres de l'orientation que prendra sa réforme.

III. Nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies

A. Rôle et responsabilités des équipes de pays des Nations Unies à l'ère des objectifs de développement durable

32. Ma conception de la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies se fonde sur la situation et les priorités nationales. Les équipes de pays doivent concourir à l'exécution d'un Programme 2030 global et ambitieux qui cible en premier lieu les plus défavorisés. Il faut donc adopter de nouvelles approches en matière de direction (à savoir la façon dont les coordonnateurs résidents peuvent encourager la fourniture d'un appui à l'échelle du système et tenir les entités responsables), de configuration (la structure de la présence physique et la manière dont les organismes travaillent en équipe) ainsi que de réaménagement des fonctions et de capacités (ressources, connaissances et compétences).

33. La composition, les compétences et les programmes des équipes de pays doivent mieux tenir compte du changement conceptuel que supposent les objectifs de développement durable ainsi que de la nature universelle et multidimensionnelle de ces derniers. Dans de nombreux cas, les équipes de pays continuent d'axer leurs efforts sur un petit nombre de ces objectifs, en particulier ceux qui faisaient déjà partie, sous une autre forme, des objectifs du Millénaire pour le développement. En opérant ce changement, le système s'appuiera sur ses principaux avantages comparatifs : sa capacité d'associer appui opérationnel et normatif dans toutes les dimensions du développement durable ; sa légitimité et sa portée universelle ; sa présence dans presque tous les pays et sa connaissance approfondie du contexte et des aspirations au niveau national.

34. Le système des Nations Unies pour le développement doit rester un partenaire de premier ordre pour tous les pays dans leur réalisation des objectifs de

développement durable. Notre priorité restera les plus vulnérables, à savoir les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral, les petits États insulaires en développement, les pays africains et les pays touchés par une crise, mais nous renforcerons également l'appui que nous fournissons aux pays à revenu intermédiaire et chercherons à coopérer différemment avec les pays à revenu élevé en ce qui concerne le Programme 2030. Notre cause commune est de ne pas faire de laissés-pour-compte où que ce soit dans le monde. Les équipes de pays et les coordonnateurs résidents ont besoin d'outils pour s'adapter avec plus de souplesse à l'évolution des besoins des pays, parfois de façon urgente. Ils ont également besoin de renforcer leurs capacités en ce qui concerne les méthodes et les stratégies prévisionnelles qui se fondent sur la volatilité et la complexité de la situation afin de recueillir les informations nécessaires pour prendre des mesures novatrices en faveur du développement durable pour tous.

35. Afin de coopérer de manière différenciée avec tous les États Membres, nous proposons un modèle axé sur la demande qui associe de manière optimale les capacités et compétences opérationnelles de l'Organisation en vue d'appuyer les priorités des pays relatives aux objectifs de développement durable. Il sera complété par un renforcement des mécanismes de planification interinstitutions, des modèles de présence physique plus créatifs et des services communs. Il s'appuiera sur la consolidation des liens avec les institutions spécialisées et les organismes non résidents aux niveaux mondial et régional afin d'élargir l'offre proposée aux partenaires nationaux, ainsi que sur la consolidation des partenariats avec les autorités locales, les parlements, la société civile, les institutions sous-régionales, régionales et internationales, les milieux universitaires, les entreprises et les organisations philanthropiques.

B. Révision du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement

36. En vue de mettre en œuvre ce modèle, l'actuel plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement deviendra le plus important instrument de planification par pays de l'ONU à l'appui du Programme 2030. Pour définir la configuration idéale du système des Nations Unies pour le développement dans chaque pays, il faudra disposer d'un processus de planification plus fiable. Les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement seront revus et rebaptisés pour mieux prendre en compte la nature globale et intégrée des objectifs de développement durable, qui requièrent de redynamiser le partenariat avec les autorités nationales. Les descriptifs de programme de pays devront être entièrement alignés sur les plans-cadres. Lorsque les mandats ne font pas partie des activités opérationnelles de développement, la cohérence sera garantie en mettant l'accent sur les contributions collectives aux résultats nationaux. Cela permettra d'accorder plus de priorité au renforcement des institutions et à la résilience dès le début d'une crise, et une transition plus fluide vers un retour au développement à long terme.

37. Les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement devraient constituer une réponse claire et orientée vers l'action dans le cadre des priorités de développement de chaque pays, en tenant compte des objectifs de développement durable. Ils adopteront une même démarche globale et intégrée compte tenu du contexte national et des dynamiques régionales sur une période de cinq ans. Ils devront être davantage axés sur les risques pour faire en sorte que toutes menaces pour la réalisation des objectifs de développement durable et les populations vulnérables soient si possible prévenues, ou largement anticipées et que leurs effets soient atténués. Dans les situations de crise prolongée, les plans pluriannuels d'intervention humanitaire devraient être alignés sur les plans-cadres pour que la

priorité soit donnée aux résultats collectifs. Sous une direction nationale claire, la société civile, les partenaires de développement, les entreprises et les autres parties prenantes devraient être largement mobilisés durant les phases de conception, d'exécution, de suivi et d'évaluation des plans-cadres. Enfin, les évaluations de ces derniers devraient servir de base à la réflexion critique en tant que partie intégrante de l'action visant à améliorer constamment la performance et les résultats.

C. Reconfiguration du système des Nations Unies pour le développement

38. Nous devons passer d'un modèle de présence dans lequel la plupart des institutions fonctionnent indépendamment les unes des autres à un modèle qui fournit une réponse plus intégrée et mieux adaptée aux priorités nationales. Il est essentiel que le système des Nations Unies pour le développement s'éloigne de son modèle quelque peu standardisé, qui s'explique en grande partie par l'évolution historique de chaque entité. Dans la dernière enquête de suivi et de communication de l'information menée dans le cadre de l'examen quadriennal complet, plus de la moitié des gouvernements ont indiqué qu'il était « très important » que l'Organisation des Nations Unies « consolide sa présence dans les pays », ce qui a aussi été fortement souligné lors de nos consultations avec les États Membres, dans tous les groupes.

39. Le renforcement du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, tel qu'approuvé par le gouvernement concerné, constituera le point de départ du processus de réexamen des activités, de la présence et de la composition de chaque équipe de pays des Nations Unies. La composition de l'équipe devrait être décidée au début de chaque cycle du plan-cadre, à l'occasion d'un débat ouvert entre le gouvernement du pays hôte et le système des Nations Unies pour le développement, facilité par le coordonnateur résident. Ce processus se fera en quatre étapes :

a) La première étape consistera à recenser les compétences spécifiques requises de l'Organisation pour répondre aux besoins et aux priorités du pays, tels qu'identifiés dans le plan-cadre ;

b) La deuxième sera d'identifier les entités qui, au vu de leurs avantages comparatifs, doivent être mobilisées sur place pour appuyer les priorités établies. Dans l'évaluation des avantages comparatifs, il importera de garder à l'esprit les mandats et les responsabilités des entités normatives, dont elles continueront de s'acquitter ;

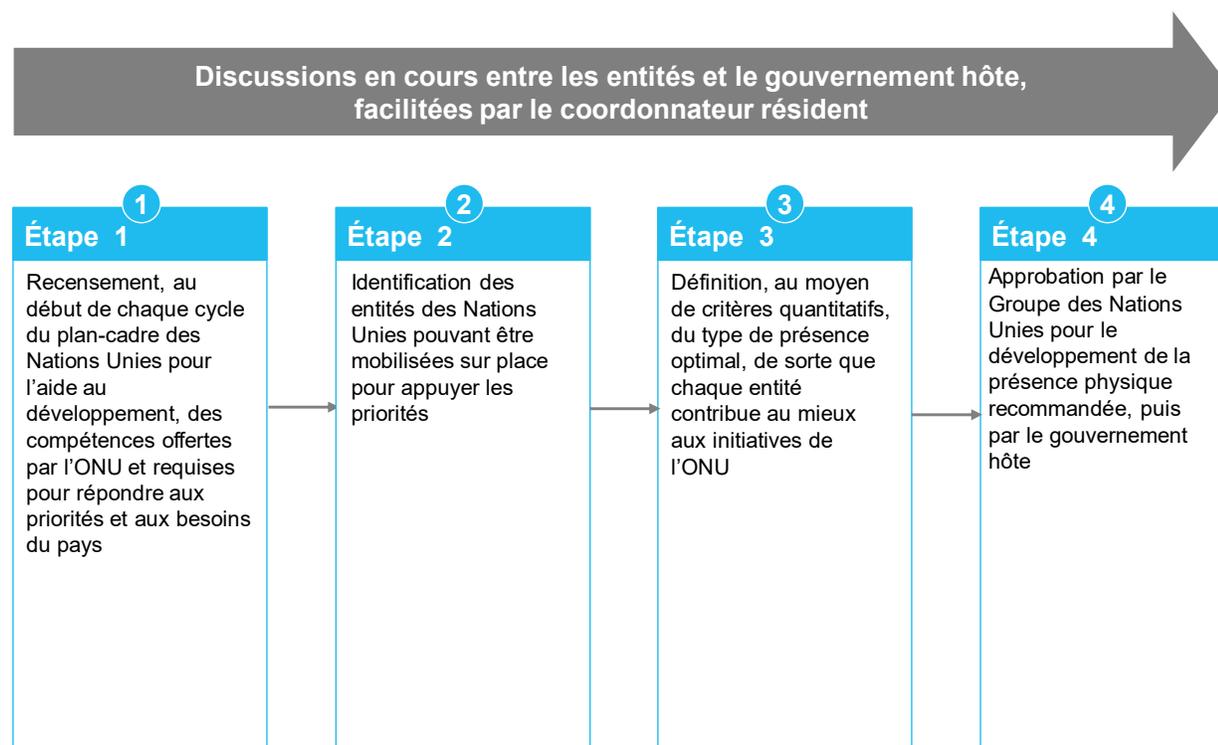
c) Concernant la troisième étape, l'équipe de pays des Nations Unies et le gouvernement hôte emploieront un ensemble de critères indicatifs pour évaluer si l'ampleur des activités de programme d'une entité compenserait les coûts opérationnels et administratifs. Ces critères seront fondés sur des seuils relatifs, plus précisément sur le pourcentage des dépenses liées au programme par rapport aux dépenses opérationnelles, ainsi que sur l'identification des entités dont les dépenses sont inférieures à 10 % du montant total des dépenses annuelles de l'équipe de pays. On a choisi d'utiliser des seuils relatifs plutôt que des seuils absolus afin de mieux distinguer les nuances entre les différentes situations, même dans les pays qui sont à un stade similaire de la réalisation du développement durable ;

d) Enfin, l'entité des Nations Unies concernée, conseillée par le coordonnateur résident, déterminera si une présence physique dans le pays est nécessaire et, si oui, quelle forme elle devra prendre. Se fondant sur la décision de l'entité, le coordonnateur résident présentera au Groupe des Nations Unies pour le développement la composition de l'équipe de pays pour qu'elle soit approuvée en interne puis recommandée au gouvernement hôte.

40. Ces étapes doivent pouvoir garantir une approche souple, efficace et rationnelle qui réaffirme le principe de la prise en charge nationale. Des exceptions seront faites à la demande du gouvernement ou pour les entités qui n'atteignent pas les seuils requis en matière d'effectifs ou de budget mais qui pourraient avoir besoin d'une présence de l'ONU pour réaliser efficacement les objectifs prioritaires du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

Figure II
Critères indicatifs pour déterminer le type de présence dans le pays

Une nouvelle approche de la présence physique



41. Cette approche servant à déterminer le type de présence des entités des Nations Unies aidera à mettre l'accent sur les bonnes capacités à l'échelle du système et encouragera des méthodes de travail davantage inclusives, efficaces et souples. Les entités qui ne satisfont pas aux critères énoncés ci-dessus poursuivront leurs activités dans les pays en tirant parti de la présence et des capacités de l'ensemble du système des Nations Unies, du gouvernement ou des partenaires extérieurs. De nombreuses entités ont déjà commencé à examiner des moyens plus rentables d'aider les gouvernements et ont étudié d'autres modèles de fonctionnement, fondés par exemple sur les détachements et le partage des locaux des bureaux des coordonnateurs résidents ou d'autres organismes ayant des mandats connexes. Le recours à ces modèles et approches doit devenir systématique. Les coordonnateurs résidents devront également coopérer activement et régulièrement avec les organismes non résidents, en veillant à ce que ces derniers prennent part à la formulation des plans-

cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et assistent aux réunions des équipes de pays.

42. La nouvelle approche permettra également de maximiser l'efficacité et la portée des travaux des équipes de pays opérant dans des situations et des contextes géographiques très particuliers. En s'appuyant à la fois sur les besoins et sur des critères quantitatifs, elle sera pratique et rentable tout en étant nuancée. Elle permettra également de « moduler » la présence des Nations Unies en fonction des priorités et des situations propres à chaque pays. Par exemple, les petits États insulaires en développement ont besoin de réponses adaptées à leurs problèmes spécifiques, découlant de leur petite taille, de leurs ressources limitées et de leur vulnérabilité aux changements climatiques et aux chocs économiques. La mise en place de cette nouvelle génération d'équipes de pays dans de tels contextes exige de revoir et d'adapter en conséquence la structure et le rôle des bureaux multipays de l'ONU et des services de développement qu'ils proposent.

D. Fonctions administratives et services internes communs

43. Je reste déterminé à améliorer le fonctionnement conjoint des équipes de pays des Nations Unies. Ces progrès sont demandés depuis longtemps par les États Membres et sont essentiels pour permettre des activités conjointes et générer des gains d'efficacité qui peuvent être réaffectés dans le cadre de programmes. C'est pourquoi nous avons procédé à un examen de l'approche actuelle du système s'agissant des modalités de fonctionnement, en consultation avec les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement. L'examen a confirmé le potentiel considérable qu'offrirait la mise en commun des opérations.

44. À l'avenir, j'ai l'intention de faire fond sur les progrès accomplis au cours des dernières années dans le cadre de l'approche « Unis dans l'action ». À cet égard, le déploiement de la Stratégie relative aux modalités de fonctionnement au niveau des pays doit être intensifié. J'encourage toutes les équipes de pays des Nations Unies à se conformer à la version améliorée de la Stratégie d'ici à 2021, en s'appuyant sur les 26 expériences de pays. Les progrès dans la réalisation de cet objectif dépendent également de ceux faits dans la reconnaissance mutuelle des politiques et procédures par les organismes du système des Nations Unies pour le développement. Par conséquent, je demande à toutes les entités de redoubler d'efforts afin de s'acquitter de l'obligation que leur fait la résolution 71/243 de se guider sur le principe de la reconnaissance par chacune d'elles des meilleures pratiques en matière de politiques et procédures, l'objectif étant de faciliter la collaboration agissante entre organismes et de réduire les coûts de transaction pour les gouvernements et les organismes partenaires⁴.

45. Nous devons également générer de plus grandes économies d'échelle et utiliser de façon plus stratégique le système de partage des locaux, ces derniers étant nos actifs corporels les plus importants et les plus coûteux. Nous disposons de plus de 2 900 locaux à travers le monde, dont 16 % seulement sont communs. Nous chercherons à accroître la proportion de locaux communs des Nations Unies pour qu'elle atteigne 50 % d'ici à 2021. À cette fin, j'ai demandé au Groupe des Nations Unies pour le développement de conduire un examen visant à repérer les endroits où il serait viable d'un point de vue opérationnel et dans l'intérêt du gouvernement de partager des locaux.

46. Lors de la transition vers une nouvelle génération d'équipes de pays, nous devons nous montrer plus ambitieux. En mettant davantage l'accent sur les modalités

⁴ Résolution 71/243, par. 52.

communes de fonctionnement, nous pourrions faire des économies considérables, lesquelles pourront ensuite être réaffectées aux programmes. En outre, cela nous permettra de mieux intégrer les moyens techniques et d'appliquer des pratiques de gestion avancées, ce qui améliorera la qualité des services fournis, tant du point de vue de la satisfaction des clients que du respect de la mesure des risques et des contrôles y relatifs. Enfin, plus important encore, cela permettra aux entités des Nations Unies de se concentrer sur leurs mandats et leurs fonctions liées aux programmes.

47. Je demande donc au Comité de haut niveau sur la gestion et au Groupe des Nations Unies pour le développement de concevoir une stratégie qui viserait à créer d'ici à 2022 des services administratifs communs pour toutes les équipes de pays des Nations Unies. Tous les services ne pouvant être fournis à distance devront donc être consolidés au niveau des pays. Bien que notre priorité reste les opérations sur le terrain, une refonte des structures des sièges pourrait également être nécessaire. Dans le cadre de cet effort, nous étudierons diverses possibilités, y compris le regroupement des opérations pouvant être effectuées à distance en six ou sept réseaux de centres de services partagés. Les réseaux seraient gérés par les plus grosses entités du système pour tirer parti de leur taille et de la couverture géographique de leurs activités, et proposeraient des services à d'autres entités du système.

48. Dans l'immédiat, nous comptons lancer des projets pilotes pour mettre ces approches à l'essai et orienter les futures mesures. La phase pilote sera fondée sur le volontariat pour que les entités concernées progressent rapidement. Elle recevra l'appui d'une équipe interinstitutions mobilisée à plein temps. Toutes les entités des Nations Unies devront également mener un examen approfondi des services qu'elles pourraient proposer ou acheter à d'autres entités du système.

49. Enfin, notre conception des activités de fonctionnement doit se fonder non plus sur une réticence à s'exposer aux risques mais sur une meilleure connaissance de ces risques. Afin de stimuler et de suivre ce changement, et en m'inspirant des meilleures pratiques d'autres secteurs, j'ai demandé à toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement de mesurer le degré de satisfaction de leurs clients en ce qui concerne tous les services administratifs.

IV. Un système des coordonnateurs résidents redynamisé : impartial, indépendant et doté d'un pouvoir d'action renforcé

50. La redynamisation du système des coordonnateurs résidents est un élément central du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Dans sa résolution 71/243, l'Assemblée générale a demandé que soit établie une proposition détaillée tendant à améliorer encore le système des coordonnateurs résidents, dans l'optique d'un renforcement de la direction et de la responsabilité exercées à l'égard de l'équipe de pays des Nations Unies. J'ai en conséquence fait part, en juin, de la première ébauche d'un système des coordonnateurs résidents impartial et doté d'un pouvoir d'action renforcé. L'examen qui a suivi nous a confortés dans la conviction qu'il fallait transformer radicalement le système. Si celui-ci a contribué de façon décisive à assurer la cohérence de l'action menée sur le terrain ces quarante dernières années, il n'est plus suffisamment solide désormais pour répondre aux exigences du Programme 2030.

51. Dans sa résolution 71/243, l'Assemblée générale a pris note de plusieurs facteurs limitant les capacités des coordonnateurs résidents, notamment l'insuffisance de l'autorité, de l'impartialité, des outils de gestion, de l'expérience et des

compétences nécessaires⁵. Ce diagnostic a été confirmé par la dernière enquête de suivi de l'examen quadriennal complet, dans laquelle les gouvernements ont exprimé leur souhait de voir les coordonnateurs résidents jouer un rôle plus important afin de renforcer l'efficacité du système tout en réduisant les coûts de transaction pour les partenaires nationaux. Lors de vastes consultations menées ces derniers mois, il nous a été signalé à maintes reprises – par les États Membres, les coordonnateurs résidents, les équipes de pays des Nations Unies et d'autres parties prenantes – qu'une modification importante du système de coordination était indispensable à la transformation en profondeur du système des Nations Unies pour le développement.

52. Le système des coordonnateurs résidents doit s'orienter vers un modèle opérationnel plus intégré qui soit davantage en mesure de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable, dans des conditions de plus grande responsabilité et impartialité. Dans le cadre de ce nouveau système, il faudrait donner plus d'autorité au coordonnateur résident ; améliorer l'adéquation des capacités fonctionnelles des organismes, fonds et programmes avec les besoins locaux ; mieux définir les chaînes de responsabilité hiérarchique s'agissant des résultats collectifs ; et assurer des ressources et des financements adéquats pour inciter à agir à l'échelle du système. Ce modèle tirera parti de diverses innovations et des enseignements accumulés à l'intérieur et à l'extérieur du système, notamment les moyens d'action mis à la disposition des coordonnateurs résidents/équipes de pays des Nations Unies et les mécanismes clairs et impartiaux de recrutement et d'évaluation des coordonnateurs résidents.

A. Mettre en adéquation les compétences et les profils avec les besoins nationaux en matière de développement durable

53. Le profil requis des coordonnateurs résidents est l'un des plus complexes du système des Nations Unies. Pourtant, il faudra désormais se montrer encore plus exigeant face à la nécessité d'adapter les compétences, la sélection et le déploiement des coordonnateurs résidents à l'évolution des attentes découlant du Programme 2030. Plusieurs changements fondamentaux doivent être mis en œuvre.

54. Premièrement, les coordonnateurs résidents doivent avoir de solides compétences dans le domaine du développement durable et comprendre parfaitement l'évolution conceptuelle que représente le Programme 2030 ainsi que les processus de planification nationale. Ces compétences doivent aller de pair avec une aptitude confirmée à diriger, favoriser le travail d'équipe et gérer les communications, pour assurer la cohérence de l'action menée dans un cadre de collaboration. Pour répondre aux exigences du Programme 2030, les coordonnateurs résidents auront en outre besoin de bonnes connaissances dans les domaines de l'intégration des politiques, des données, de l'innovation et de la formation de partenariats. La capacité de gestion financière sera de plus en plus importante à mesure que les équipes de pays des Nations Unies intensifieront leur appui pour ajuster, mobiliser et lever les financements disponibles aux fins de la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Les coordonnateurs résidents doivent également faire preuve de l'habileté politique voulue pour maintenir un partenariat digne de ce nom avec les gouvernements des pays hôtes, y compris les autorités et les parlements locaux et d'autres acteurs du développement.

55. Deuxièmement, les coordonnateurs résidents doivent être en mesure de tirer parti des compétences et des ressources de l'ensemble du système des Nations Unies

⁵ Résolution 71/243, par. 55.

pour répondre aux priorités des États Membres en matière de développement. Ils doivent être à même de mettre les contributions fonctionnelles du système des Nations Unies au service de la mise en œuvre du Programme 2030 et de diriger les équipes de pays des Nations Unies dans le cadre de processus intégrés d'analyse, de planification et de prévision afin d'obtenir des résultats. À cet égard, nous regrouperons progressivement au sein d'une même équipe les activités actuellement menées aux fins de l'évaluation, de l'orientation, de la formation et du perfectionnement des compétences et des qualités de direction des coordonnateurs résidents et coordonnateurs des opérations humanitaires, ce qui permettra d'apporter à ces responsables de terrain un appui global plus intégré.

56. Troisièmement, les coordonnateurs résidents doivent être mieux préparés à agir à tous les stades du continuum développement-opérations humanitaires-consolidation de la paix. Il leur faut à cette fin bien maîtriser les cadres normatifs pertinents du système des Nations Unies et faire en sorte que ces normes et principes se traduisent à l'échelle du système par une planification des analyses et une élaboration des programmes qui contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable. Là où les contextes nationaux l'exigent, les coordonnateurs résidents doivent avoir les compétences nécessaires pour diriger les interventions humanitaires. Dans les situations de conflit et d'après conflit, ils devront veiller à ce que les équipes de pays agissent de manière concertée avec les missions politiques ou de maintien de la paix des Nations Unies en vue de contribuer pleinement au renforcement de la résilience et à la pérennisation de la paix. Il nous faudra également prendre des mesures pour améliorer la mobilité interinstitutions et veiller à ce qu'elle soit encouragée comme il se doit – notamment entre les principaux domaines d'action des Nations Unies – à mesure que nous renforçons la filière de recrutement des futurs coordonnateurs résidents.

57. Quatrièmement, la filière de recrutement des coordonnateurs résidents doit permettre de sélectionner les meilleurs et les plus brillants spécialistes du développement durable au niveau international. La parité des sexes et la diversité géographique jouent un rôle essentiel dans la mise en adéquation des compétences et profils des coordonnateurs résidents avec les besoins des pays et les exigences du Programme 2030. Nous disposons à cet égard de bonnes bases, qu'il convient de renforcer : 47 % des postes de coordonnateur résident sont actuellement occupés par des femmes. Nous devons maintenant atteindre la parité complète et nous employer avec autant de détermination à parvenir à l'équilibre géographique.

58. À terme, nous continuerons à exiger que tous les nouveaux coordonnateurs résidents fassent l'objet d'une évaluation indépendante au mérite. Ce faisant, nous étudierons les moyens de renforcer la transparence et l'indépendance de la procédure de nomination interinstitutions et de faciliter davantage le recrutement de personnes qualifiées extérieures au système. Conformément aux réformes de la gestion et des actions en faveur de la paix et de la sécurité, je compte également simplifier les fonctions et les divers programmes de formation aux fonctions d'encadrement correspondant aux différents rôles assumés par les coordonnateurs résidents (responsable des questions de sécurité et coordonnateur des opérations humanitaires, par exemple).

B. Renforcer le sens de l'initiative et le principe de responsabilité

59. Chargés de me représenter dans les opérations de développement menées au niveau national, les coordonnateurs résidents doivent s'acquitter de leurs fonctions au sein d'un cadre de gestion, de responsabilité et de gouvernance clairement défini. Ils doivent en outre pouvoir s'appuyer sur des bureaux de coordonnateur résident

renforcés et accéder à des fonds de financement commun à même de faciliter un appui beaucoup plus intégré.

60. Un ensemble de prérogatives minimales doivent être définies de façon à permettre aux coordonnateurs résidents de s'acquitter de leurs fonctions. Le coordonnateur résident pilotera l'équipe de pays des Nations Unies dans les consultations menées avec le gouvernement du pays hôte pour définir d'un commun accord la réponse stratégique que devra privilégier l'ONU compte tenu des priorités du gouvernement. En l'absence de consensus au sein de l'équipe de pays, le coordonnateur résident tranchera en dernier ressort s'agissant des objectifs stratégiques du plan-cadre des Nations Unies pour le développement, ainsi que le prévoit la résolution 71/243 et conformément au mécanisme de règlement des différends adopté⁶. Les coordonnateurs résidents doivent aussi contribuer à définir la présence à l'échelle du pays et les qualités de direction des membres des équipes de pays et participer à l'approbation des programmes pertinents pour garantir la mise en adéquation avec les priorités du plan-cadre. En outre, dans un souci d'harmonisation avec les priorités nationales, tout financement commun interorganisations visant à appuyer les activités menées à l'échelle nationale doit être approuvé par le coordonnateur résident et consigné dans le plan-cadre. Ces prérogatives minimales compléteront les fonctions actuelles de direction qu'exercent les coordonnateurs résidents pour ce qui est des activités conjointes de l'équipe de pays, y compris leurs fonctions d'appui et de surveillance concernant les groupes de résultat, les programmes conjoints et d'autres initiatives interinstitutions.

61. Il faudra se doter d'un modèle matriciel de reddition des comptes aussi bien pour les mandats individuels que pour les résultats collectifs. Les membres des équipes de pays des Nations Unies demeureront pleinement responsables de l'exécution de leur mandat devant leurs entités respectives. Parallèlement, la direction des entités concernées doit favoriser l'action collective pour obtenir des résultats sur le terrain. Les membres des équipes de pays continueront donc de rendre compte directement au siège de leur organisme, fonds ou programme pour ce qui est de toutes les activités menées à l'échelle nationale. Ils rendront compte en outre aux coordonnateurs résidents de la mise en œuvre du Programme 2030, selon le principe de responsabilité mutuelle. Pour déterminer les responsabilités relatives en cas de résultats collectifs, les coordonnateurs résidents et les membres des équipes de pays concernés débattront des activités qui, à des fins de contrôle et de coordination, doivent continuer à ne pas relever du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et à dépendre directement du siège de l'entité, compte tenu de la nature de certains mandats et fonctions normatives ou en raison d'autres circonstances exceptionnelles.

62. Nous ferons également fond sur le système actuel d'évaluation et de notation des équipes de pays des Nations Unies pour renforcer la responsabilité mutuelle, sous la direction stratégique du Groupe des Nations Unies pour le développement. Le coordonnateur résident évaluera la performance des membres de l'équipe de pays et les responsables de l'équipe continueront à contribuer à l'évaluation de la performance du coordonnateur résident. Ce système d'évaluation de la performance doit être reflété dans les définitions d'emploi, les évaluations et notations et les descriptifs de programme pertinents des membres des équipes de pays. Associée au renforcement du principe de responsabilité, cette double structure de rattachement donnera lieu à deux changements fondamentaux en vue d'une plus grande efficacité de l'action menée sur le terrain : elle renforcera les moyens dont disposent les coordonnateurs résidents pour diriger les équipes de pays en vue d'atteindre les résultats collectifs énoncés dans le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au

⁶ Résolution 71/243, par. 57 a).

développement et elle accroîtra la responsabilité mutuelle au sein des équipes de pays pour ce qui est de la performance commune au regard des priorités nationales.

63. Un système de coordonnateurs résidents autonomisé et impartial doit pouvoir s'appuyer sur un mécanisme de règlement des différends administré collectivement. Ce mécanisme s'emploiera à régler les différends entre le coordonnateur résident et les représentants des entités portant sur des questions telles que les priorités stratégiques du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et les lacunes et les chevauchements touchant les activités ou les domaines dans lesquels le coordonnateur résident estime qu'un programme de pays pourrait aller à l'encontre du plan-cadre. Dans de tels cas, le coordonnateur résident pourra trancher après avoir consulté l'équipe régionale du Groupe des Nations Unies pour le développement et le directeur régional concerné. En dernier ressort, la question devra être soumise au Groupe pour le développement.

64. Là où cela est nécessaire, les coordonnateurs résidents continueront d'être investis d'une deuxième fonction, celle de coordonnateur des opérations humanitaires, et d'une troisième, celle de représentant spécial adjoint du Secrétaire général. L'amélioration du système des coordonnateurs résidents permettra de définir clairement les attributions respectives dans les situations de crise humanitaire ou de consolidation de la paix. Les chaînes de responsabilité entre le coordonnateur résident et coordonnateur des opérations humanitaires et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires seront également renforcées, afin de veiller à ce que le coordonnateur résident et coordonnateur des opérations humanitaires dispose de tous les moyens et de l'appui nécessaires pour s'acquitter de ses fonctions humanitaires.

65. Les bureaux des coordonnateurs résidents devront être dotés d'effectifs fonctionnels suffisants pour être capables de diriger les équipes de pays des Nations Unies. Les effectifs nécessaires varieront selon les besoins et les contextes. D'après une analyse axée sur le Programme 2030 et les avis fournis par des coordonnateurs résidents actuellement en poste, les services organiques de chaque bureau de coordonnateur résident devront comprendre au moins cinq membres. Il s'agira de spécialistes des domaines suivants : coordination et planification stratégique, économie, appui opérationnel adapté, évaluation et suivi des résultats et partenariats stratégiques. La proportion de fonctionnaires recrutés sur le plan international par rapport à ceux recrutés sur le plan national sera fonction du contexte national, la préférence étant accordée, dans la mesure du possible, au personnel recruté sur le plan national.

66. Pour renforcer ces effectifs de base, je propose qu'une cellule de communications intégrée soit constituée dans chaque pays en fusionnant les bureaux de pays des centres d'information des Nations Unies avec les bureaux des coordonnateurs résidents et en les regroupant dans les mêmes locaux. Le personnel des centres d'information des Nations Unies dispose d'une grande expérience et d'un vaste réseau dans près de 50 pays ainsi que de liens bien établis avec les parties prenantes au niveau national et au Siège de l'ONU. Fusionner ces deux fonctions permettra de doter les équipes de pays des Nations Unies de solides effectifs permanents chargés des communications, qui s'emploieront, en collaboration avec les spécialistes des communications de toutes les entités, à obtenir de meilleurs résultats, tout en réalisant des économies considérables.

67. Les capacités supplémentaires seront déterminées pays par pays et résulteront, entre autres, de la coïnstallation ou du détachement dans les bureaux des coordonnateurs résidents de membres du personnel de diverses entités. Afin d'alléger la présence des Nations Unies à l'échelle nationale, le coordonnateur résident sera également appelé à représenter de façon plus systématique d'autres entités des Nations Unies. Selon le contexte national, les bureaux des coordonnateurs résidents

accueilleront également d'autres personnels œuvrant à l'échelle du système, y compris des conseillers pour la paix et le développement ainsi que des spécialistes de l'égalité des sexes, de l'action humanitaire et des droits de l'homme. Dans les pays où les coordonnateurs résidents sont investis d'une double ou d'une triple fonction, ils bénéficieront d'un appui intégré des entités chargées du développement, de l'aide humanitaire et de la consolidation de la paix afin de mener une action cohérente.

C. Parvenir à l'indépendance et l'impartialité

68. La redynamisation du système des coordonnateurs résidents passera par la pleine séparation de la fonction de coordonnateur résident et de celle de représentant résident du PNUD. La structure organisationnelle du système actuel des coordonnateurs résidents suscite de nombreuses préoccupations. Lors de nos consultations, outre les interrogations portant sur l'impartialité de la fonction, plusieurs interlocuteurs ont exprimé des doutes quant à l'efficacité du système actuel.

69. La coordination de l'appui à apporter collectivement au niveau national à la réalisation des objectifs de développement durable n'est pas une activité à temps partiel. À l'heure actuelle, le temps et l'énergie que consacre à cette coordination la personne exerçant les fonctions de coordonnateur résident et de représentant résident du PNUD varient considérablement. Dans certains contextes, par exemple dans les pays dans lesquels s'applique le principe de l'unité d'action des Nations Unies, les coordonnateurs résidents peuvent consacrer près de 90 % de leur temps à des questions portant sur l'ensemble du système. Dans d'autres pays, toutefois, les personnes interrogées ont estimé y consacrer environ la moitié de leur temps. Du fait du Programme 2030 et des modifications ultérieures demandées par les États Membres, les coordonnateurs résidents doivent pouvoir se consacrer à leur fonction à plein temps et disposer de tous les moyens d'action nécessaires. Il ressort de notre analyse que la séparation des fonctions est viable et pourrait renforcer véritablement les moyens et l'influence dont dispose le coordonnateur résident pour obtenir des résultats collectifs sur le terrain en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable.

70. Un système des Nations Unies pour le développement robuste, dirigé par le coordonnateur résident au niveau national, continuera de dépendre d'un PNUD solide et réceptif. Parallèlement aux préoccupations exprimées au sujet du système actuel, j'ai aussi eu écho de l'importance cruciale, pour les efforts déployés à l'échelon national, des ressources sans pareil dont dispose le PNUD, y compris aux fins de la fourniture de services de développement, de l'appui opérationnel et de solides partenariats de travail avec les gouvernements. Du fait de la vaste portée de son mandat et de sa longue expérience dans les domaines du renforcement des capacités, de la lutte contre la pauvreté multidimensionnelle et de la mise en place d'institutions responsables et efficaces, le PNUD est en mesure de contribuer de façon décisive à l'appui à apporter à la stratégie intégrée, multisectorielle et multipartite dont dépendent les nouvelles équipes de pays des Nations Unies. Repositionné en tant que plateforme d'intégration au centre d'une nouvelle génération d'équipes de pays, le PNUD doit mettre ses ressources et ses compétences au service de l'ensemble du système de développement sous la direction du coordonnateur résident. En règle générale, les coordonnateurs résidents continueront de partager des locaux avec le personnel du PNUD.

71. La plateforme opérationnelle et les services consultatifs du PNUD serviront de point d'ancrage aux équipes de pays des Nations Unies et au nouveau système des coordonnateurs résidents. Le PNUD sera ainsi investi d'un double rôle : premièrement, il mettra à la disposition des coordonnateurs résidents et des équipes

de pays les compétences techniques et les services consultatifs nécessaires pour diriger, à l'échelle du système, les activités de planification, la gestion des risques et l'appui à la transposition au niveau local et au suivi des objectifs de développement durable et du financement du développement. La plateforme d'intégration du PNUD, qui interviendra à la demande des gouvernements et tirera parti des ressources spécialisées du système, aidera à mettre en commun les compétences des Nations Unies ou à mobiliser des partenaires extérieurs pour aider les gouvernements à atteindre tous les objectifs de développement durable, y compris ceux à la réalisation desquels le système des Nations Unies pour le développement n'est actuellement pas en mesure de contribuer pleinement. La plateforme vise donc à renforcer la relation de symbiose qui existe entre le coordonnateur résident et l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Deuxièmement, le PNUD continuera de fournir un appui administratif aux coordonnateurs résidents et à leurs bureaux, notamment pour ce qui est de toutes les tâches administratives et opérationnelles nécessaires à la fonction de coordination, selon un modèle de facturation par service.

72. Les changements opérés au niveau des pays doivent se doubler de mesures d'accompagnement aux niveaux régional et mondial. Pour obtenir des résultats au niveau national, les coordonnateurs résidents devront pouvoir compter sur des fonctions d'appui en matière de gestion, de stratégie, d'opérations et de politiques. À l'heure actuelle, le PNUD fournit un appui et des compétences spécialisées au niveau des actions à mener, tandis que le Bureau de la coordination des activités de développement s'acquitte d'autres fonctions d'appui en matière de stratégie et de politiques et que les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement prennent en charge des fonctions opérationnelles et de gestion. Ces capacités seront de plus en plus sollicitées à mesure que s'opèrera la transition vers une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies et la redynamisation du système des coordonnateurs résidents et les dispositifs pertinents et la structure hiérarchique du système des coordonnateurs résidents seront ajustés en conséquence.

73. Pour répondre aux exigences du nouveau système, il faudra également transformer le Bureau de la coordination des activités de développement. Ce Bureau fournit des services organiques de secrétariat pour épauler le Groupe des Nations Unies pour le développement, notamment son Président et son Vice-président et son groupe restreint et ses groupes de résultats stratégiques. Il est en relation avec les mécanismes régionaux du Groupe pour le développement et fournit un appui à l'élaboration des directives opérationnelles du Groupe. Il apporte également son concours aux travaux des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies en dispensant des conseils, entre autres, sur la mise en œuvre du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, les activités conjointes en matière de communication, les opérations intégrées et les approches concertées visant à assurer la prise en compte systématique des normes, principes et valeurs de base. Enfin, il contribue à l'évaluation des qualités de direction des coordonnateurs résidents ainsi qu'à leur sélection et à leur perfectionnement professionnel. Le Bureau s'est doté de compétences internes dans ces domaines et favorise leur mise en valeur, mais il faudra renforcer les capacités et les compétences dont il dispose pour appuyer efficacement la redynamisation du système des coordonnateurs résidents.

74. Le Bureau de la coordination des activités de développement assumera aussi des fonctions de gestion et de supervision des coordonnateurs résidents. Ces fonctions sont actuellement exercées par les présidents des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement, qui sont également directeurs régionaux du PNUD avec rang de Sous-Secrétaire général. Le transfert de ces fonctions au Bureau permettra aux coordonnateurs résidents de rendre compte au Secrétaire général, selon une structure intermédiaire plus impartiale et détachée sur le plan fonctionnel de toute entité particulière. Dans l'exercice de cette fonction de supervision et de gestion, le

Directeur du Bureau relèvera directement du Vice-Secrétaire général, en sa qualité de Président du Groupe des Nations Unies pour le développement, et aura pour responsabilité générale de mettre en valeur les aptitudes et d'évaluer la performance des coordonnateurs résidents.

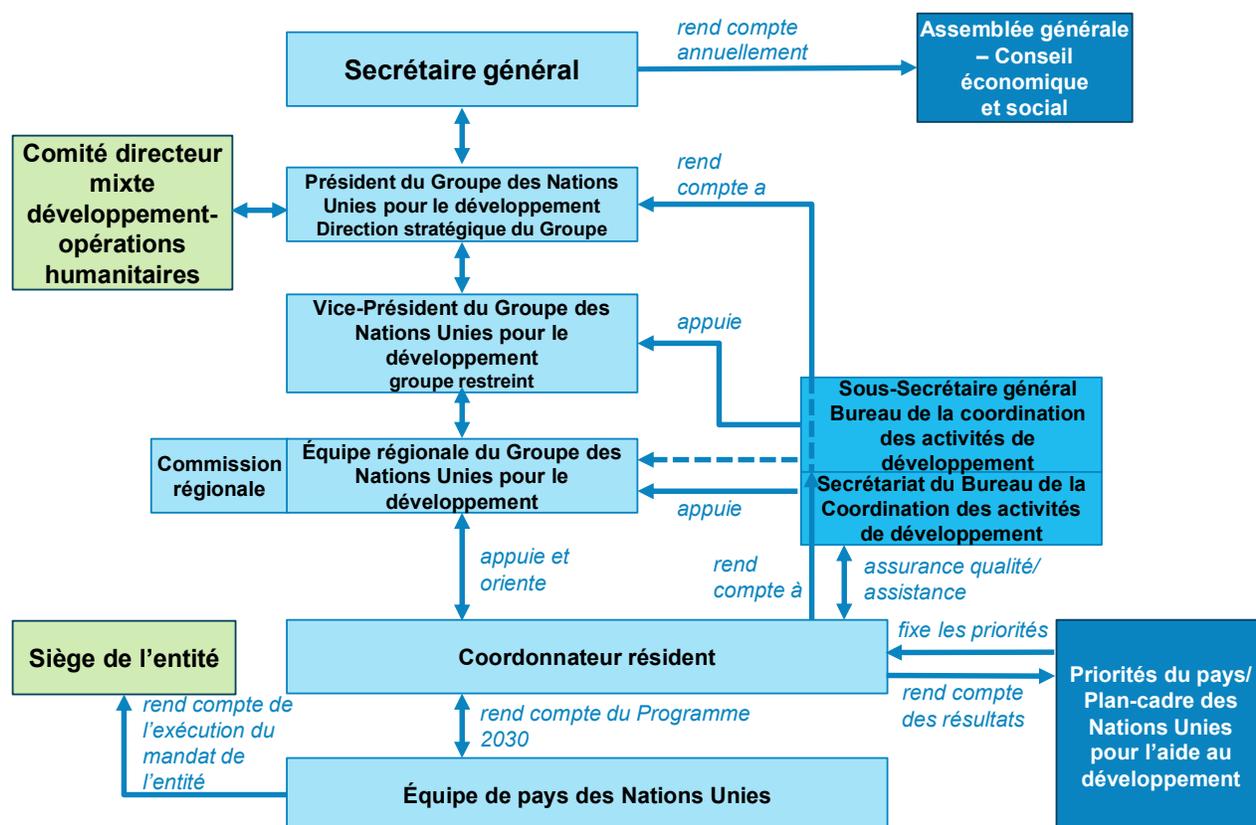
75. Le Directeur du Bureau de la coordination des activités de développement fournira également des services de détection et de solution des problèmes, d'assurance de la qualité, de consultation et de règlement des différends, en relation étroite avec l'équipe régionale concernée du Groupe des Nations Unies pour le développement et d'autres hauts fonctionnaires du système. Il est prévu que le Directeur préside les évaluations annuelles de la performance des coordonnateurs résidents au sein des six équipes régionales du Groupe, dont continueront de faire partie les directeurs régionaux des organismes des Nations Unies œuvrant en faveur du développement. Un représentant des commissions économiques et sociales régionales et du Département des affaires économiques et sociales participera à ces procédures d'évaluation, en tant que membre de droit, afin de favoriser la cohérence, sur le plan des politiques et des opérations, de l'action menée par les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies.

76. L'appui régulier aux programmes, les orientations générales et l'appui technique destinés aux équipes de pays des Nations Unies, l'assurance de la qualité concernant les plans-cadres d'aide au développement, les procédures opératoires standard des équipes de pays dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action » et des initiatives conjointes ainsi que l'appui à apporter au quotidien aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays relèveront des bureaux régionaux du Bureau de coordination des activités de développement, dotés de davantage de ressources, qui agiront en étroite collaboration avec les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement et son groupe restreint, présidé par le Vice-Président du Groupe. Une attention particulière sera accordée, dans le cadre du nouveau dispositif, à la mise en place d'une procédure d'approbation plus formelle, par toutes les équipes régionales du Groupe, de plans-cadres d'aide au développement plus solides et stratégiques.

77. Pour exercer ces fonctions supplémentaires et assurer plus d'impartialité et d'efficacité lors de la supervision des coordonnateurs résidents et de l'appui qui leur est apporté, je recommande de restructurer le Bureau de la coordination des activités de développement, afin d'en faire un bureau de coordination autonome, dirigé par un Sous-Secrétaire général relevant directement du Vice-Secrétaire général en sa qualité de Président du Groupe des Nations Unies pour le développement. Le Bureau de la coordination des activités de développement aura pour nouveau nom « Bureau des Nations Unies pour le développement durable », afin de refléter la plus grande appropriation par le Groupe des Nations Unies pour le développement de la fonction de coordination des initiatives de développement et le caractère global et intégré du Programme 2030.

Figure III
Un système de coordonnateurs résidents redynamisé : structure hiérarchique

Un système de coordonnateurs résidents redynamisé : structure hiérarchique



D. Faciliter les résultats grâce à de nouveaux dispositifs de financement

78. En proposant des mesures pour redynamiser le système des coordonnateurs résidents, j'ai fait preuve de prudence en optimisant dans la mesure du possible les dispositifs actuels tout en réduisant au minimum les coûts supplémentaires. Le système envisagé s'appuiera en grande partie sur les moyens et les ressources de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, y compris la plateforme d'intégration du PNUD. Toutefois, la mise en place d'un système véritablement redynamisé, à même de contribuer aux objectifs ambitieux du Programme 2030, aura un coût. Il s'agit d'une réalité acceptée par tous, dont les incidences devront être prises en charge par l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement et des États Membres, à l'heure où un système de coordonnateurs résidents insuffisamment financé n'est plus de mise.

79. À l'heure actuelle, les dépenses de base du système des coordonnateurs résidents s'élèvent à 175 millions de dollars par an. Ce montant permet de financer : a) les postes de coordonnateur résident dans 129 pays ; b) un poste de chauffeur et un poste d'assistant du coordonnateur résident dans chacun de ces 129 pays ; c) un effectif moyen de quatre fonctionnaires par bureau de coordonnateur résident ; d) 12 postes

de coordonnateur, dont les titulaires appuient les six équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement ; e) environ 50 % du temps de travail de six Sous-Secrétaires généraux du PNUD, en leur qualité de Président des équipes régionales du Groupe ; f) le coût actuel de fonctionnement du Bureau de la coordination des activités de développement ; g) les dépenses afférentes aux services et installations ; h) les frais de voyage des coordonnateurs résidents. À ce jour, ces dépenses de base ont été financées en très grande partie par le budget du PNUD ainsi que par des contributions de membres du Groupe des Nations Unies pour le développement, dont le montant est fixé selon une formule établie de partage des coûts, et par des contributions ponctuelles des États Membres. Le montant indiqué englobe également d'autres dépenses, moins tangibles, encourues par le système.

80. Le système redynamisé, qui se caractérisera par la séparation de la fonction de coordonnateur résident et de celle de représentant résident du PNUD et le renforcement de la capacité d'intégrer davantage l'action des Nations Unies au niveau des pays, aura un coût de 255 millions de dollars, soit une hausse de 80 millions de dollars par rapport au système actuel, qui est insuffisamment financé. Cette hausse s'explique par : a) un poste supplémentaire en moyenne par bureau de coordonnateur résident, l'effectif minimum étant de cinq fonctionnaires et les compétences requises étant redéfinies de manière à englober la coordination et la planification stratégique, l'économie, un appui opérationnel adapté, le suivi et l'évaluation des résultats et les partenariats stratégiques ; b) deux postes supplémentaires de personnel d'appui (administrateurs) pour chaque équipe régionale du Groupe des Nations Unies pour le développement ; c) une augmentation importante des effectifs du Bureau de la coordination des activités de développement, à la mesure de son rôle renforcé.

81. En outre, je recommande vivement que chaque bureau de coordonnateur résident soit doté d'un fonds discrétionnaire d'intégration de 270 000 dollars en moyenne, afin de catalyser les efforts déployés au niveau national en faveur des initiatives prioritaires. De tels fonds discrétionnaires permettront au coordonnateur résident de favoriser la collaboration et de faire en sorte que les ressources du système des Nations Unies pour le développement, y compris celles des institutions spécialisées, fonds et programmes non résidents, jouent un rôle de catalyseur. Le coût total de ces fonds s'élèverait à 35 millions de dollars pour le système des coordonnateurs résidents présents dans 129 pays.

82. Au total, le montant nécessaire au financement du nouveau système des coordonnateurs résidents et des fonds d'intégration correspond à moins de 1 % des 29,5 milliards de dollars de contributions versées en 2016 au titre des activités opérationnelles de développement. Il convient en outre d'établir un mécanisme mondial de financement commun plus important qui soit axé sur les programmes et soit ouvert à tous les pays, afin de donner aux coordonnateurs résidents les moyens de favoriser des activités communes propres à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable jugés prioritaires à l'échelle nationale. Cette proposition et les considérations qui s'y rapportent constituent un volet essentiel du pacte de financement (voir sect. VIII ci-après).

83. Nous avons soigneusement examiné plusieurs options pour assurer le financement durable du nouveau système de coordonnateurs résidents. Parmi ces options figurent notamment les contributions volontaires, le partage des coûts entre les organismes des Nations Unies qui œuvrent en faveur du développement et un budget ordinaire pour des dépenses particulières, entre autres approches novatrices. Le recours simultané à ces diverses possibilités, dans des proportions variées, est également envisageable. Ces approches ne suffisent pas à répondre aux fortes exigences d'un nouveau système de coordonnateurs résidents impartial et doté d'un

financement prévisible lui permettant d'appuyer la réalisation d'un programme d'action universel.

84. Nous avons besoin d'un système qui ne dépende pas des vicissitudes du financement volontaire ou d'accords interinstitutions de partage des coûts qui requièrent l'approbation d'une multitude d'organes directeurs et ne fonctionnent pas de façon optimale. L'instabilité des contributions volontaires pourrait avoir des effets dévastateurs sur le système des Nations Unies pour le développement et les pays qui doivent en bénéficier, à un moment où il est plus important que jamais de disposer d'un appui concerté. Pour être crédible, la fonction de coordination des activités de développement des Nations Unies exige des ressources adéquates et prévisibles.

85. Je recommande aux États Membres d'envisager de financer les capacités de base du système des coordonnateurs résidents au moyen de contributions statutaires, à hauteur d'environ 255 millions de dollars, afin de faire en sorte que le système dispose d'un financement adéquat, durable et prévisible à long terme qui lui permette de s'acquitter de ses fonctions essentielles. Ce serait une évolution logique à l'heure où l'Organisation inscrit le développement durable au cœur de son action. La redynamisation du système des coordonnateurs résidents est une condition indispensable à une plus grande intégration de l'action menée par le système des Nations Unies pour le développement. Les capacités et ressources supplémentaires, nécessaires, notamment pour les fonds discrétionnaires d'intégration qu'il est proposé de créer, continueraient d'être financées par des contributions volontaires extrabudgétaires.

86. La coordination des activités de développement est l'une des fonctions essentielles de l'Organisation. Pour que les coordonnateurs résidents puissent être les catalyseurs impartiaux et compétents qu'exige le nouveau programme d'action, tous les États Membres doivent s'approprier cette fonction. Des contributions statutaires permettraient également de garantir la prévisibilité de cette fonction – et la présence physique qu'elle implique – afin de continuer d'aider les pays à progresser sur la voie de leur développement durable. Un renforcement de la fonction de coordination, qui ne représente que 1 % du montant annuel des contributions versées au titre des activités opérationnelles de développement, présente un bon rapport coût/efficacité. Il permettra d'améliorer considérablement l'efficacité, de consolider le leadership et de mettre l'accent sur l'obligation de rendre compte, afin de favoriser l'obtention des résultats financés par les 99 % restants du budget. Ce sera, à tous égards, un bon investissement pour l'ONU et pour l'humanité.

V. Restructuration de l'approche régionale

87. Dans mon rapport de juin 2017, j'ai pris l'engagement de faire procéder à un examen des fonctions et des capacités régionales, de manière à mieux évaluer l'état du système. Cet examen a marqué la première étape de l'amélioration du positionnement de l'Organisation des Nations Unies pour répondre aux nouvelles exigences du Programme 2030 au niveau régional. Les conclusions qui en sont issues ont été appuyées par des consultations approfondies à l'échelle du système. Pour la première fois, nous disposons d'une vision globale de la structure régionale.

A. Conclusions issues de l'examen des fonctions et des capacités régionales

88. L'examen a permis de souligner une nouvelle fois que l'architecture régionale doit être transformée pour assurer les fonctions requises par le Programme 2030. Les

acteurs régionaux doivent jouer un rôle fédérateur et proposer des orientations intégrées, un appui à l'établissement de normes et des compétences techniques adaptés aux priorités régionales, tout en se mobilisant promptement en cas de besoin. En outre, dans un monde de plus en plus multipolaire et interdépendant, il leur appartient de contribuer au renforcement des capacités opérationnelles et analytiques des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies ainsi que de replacer les analyses de pays dans le contexte des principales dimensions régionales.

89. Les commissions économiques et sociales régionales ont été façonnées dans une large mesure par le contexte dans lequel elles travaillent, d'où leurs atouts et leurs priorités différents. Leurs activités portent essentiellement sur les produits de la recherche et du savoir. En outre, les commissions servent de plateformes multilatérales pour les gouvernements. À l'heure actuelle, les cinq commissions économiques et sociales régionales emploient 2 800 personnes au total et engagent des dépenses annuelles d'un montant de 360 millions de dollars.

90. Les fonds, programmes et institutions spécialisées jouent également un rôle essentiel au niveau régional. Ils fournissent des orientations générales et stratégiques ainsi qu'un appui technique, politique et opérationnel à leurs bureaux de pays. En outre, ils produisent des données et des analyses multipays et axées sur les régions. Au total, ils emploient 6 800 personnes et engagent des dépenses annuelles d'un montant de 1,2 milliard de dollars.

91. Les commissions économiques et sociales régionales et les bureaux régionaux des fonds, programmes et institutions spécialisées sont répartis dans 54 villes du monde entier. Au total, 81 % des membres de leur personnel sont concentrés dans 15 villes. Dans les sept centres principaux, 50 % seulement de leurs effectifs sont affectés au bâtiment principal de l'ONU, situé en ville. À l'échelle régionale, le système des Nations Unies pour le développement emploie plus de 9 600 personnes et engage des dépenses annuelles d'environ 1,6 milliard de dollars.

92. En tant que partie intégrante du Secrétariat, le Département des affaires économiques et sociales n'est pas présent à l'échelle régionale. Il participe néanmoins aux activités de renforcement des capacités aux niveaux régional et national par l'intermédiaire de son Compte pour le développement, du Fonds Chine-ONU pour la paix et le développement et du Fonds d'affectation spéciale pour la coopération technique. Il conviendra d'harmoniser les activités menées par le Département aux niveaux régional et national avec celles des commissions économiques et sociales régionales et des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement.

93. Au niveau régional, il existe deux mécanismes de coordination : d'une part, les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement, qui rassemblent les organismes, fonds et programmes au niveau régional, fournissent des services d'appui aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies et assurent l'efficacité et la cohérence générales des activités de l'équipe de pays et, de l'autre, les mécanismes de coordination régionaux, qui réunissent les entités pour encourager la cohérence des politiques et discuter des questions et priorités relatives à la région.

94. L'examen a montré que, si les entités des Nations Unies collaborent au niveau régional, certains chevauchements ont été observés, notamment concernant l'appui apporté à la mise en œuvre des objectifs de développement durable, les données, l'analyse, les activités de plaidoyer et les services consultatifs ainsi que l'assistance technique, la gestion des connaissances et la coopération Sud-Sud. S'agissant des données, aucune entité n'a endossé le rôle de chef de file. Il existe en effet plusieurs centres de données mais leur coordination est limitée. Les chevauchements sont

horizontaux lorsque les entités abordent des questions similaires et verticaux lorsque les acteurs mondiaux et régionaux étendent la portée de leurs activités à l'échelle nationale.

95. Il est normal d'observer certains chevauchements, car le système des Nations Unies pour le développement repose sur un programme intégré. Pourtant, les chevauchements sont également causés par la rivalité en matière d'accès aux ressources, la concurrence entre les mandats et les exigences diverses des États Membres. L'insuffisance de la coordination entre les entités régionales du système des Nations Unies pour le développement et les coordonnateurs résidents/équipes de pays des Nations Unies est exacerbée par le manque criant de communication entre les deux parties concernant les activités prévues au niveau national.

96. Nous devons rééquilibrer, rationaliser et pleinement harmoniser les structures régionales, en conformité avec le Programme 2030. Afin d'adapter le système des Nations Unies pour le développement à l'échelle régionale, je propose d'adopter une approche en deux étapes. Il faudra tout d'abord optimiser les dispositifs existants pour les rendre plus efficaces, en les mettant pleinement en œuvre d'ici à la fin de 2018. Il s'agira notamment de préciser la répartition des tâches, d'harmoniser les activités menées par les entités et d'entamer un processus de restructuration. Ces mesures constitueront la première étape vers une nouvelle série de propositions destinées à restructurer les entités régionales à long terme, en vue d'améliorer leur interaction.

B. Optimisation des structures régionales des Nations Unies

97. Le système des Nations Unies pour le développement prendra immédiatement des mesures pour préciser la répartition des tâches entre les entités régionales. Il s'agira notamment d'appliquer pleinement la déclaration de collaboration entre le Groupe des Nations Unies pour le développement et les commissions économiques et sociales régionales, comme demandé dans la résolution 71/243. Les dispositions de la déclaration seront également appliquées au Département des affaires économiques et sociales, afin d'obtenir plus de cohérence dans la définition des politiques. Une fois les tâches réparties, nous entamerons une opération de restructuration, dans le cadre d'un processus participatif et inclusif qui associera à la fois les commissions économiques et sociales régionales et les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement.

98. En 2018, nous nous attacherons également à élaborer et à mettre en œuvre un protocole clair sur les interventions au niveau national des entités du Secrétariat et des organismes non résidents, afin de veiller à ce que les coordonnateurs résidents soient informés de toutes les activités de développement menées dans le pays. Les coordonnateurs résidents ayant récemment pris leurs fonctions seront également encouragés à effectuer des visites de familiarisation et à communiquer plus systématiquement avec les commissions régionales et les bureaux régionaux des fonds, programmes et institutions, afin de mieux comprendre les atouts de la région dont les équipes de pays des Nations Unies peuvent tirer parti.

99. Dans le cadre de ces efforts d'optimisation, nous ferons en sorte que le processus d'élaboration et d'examen des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement prévoie une analyse plus approfondie des questions régionales et transfrontières et que les commissions économiques et sociales régionales participent activement à ce processus. L'action des Nations Unies sera ainsi plus efficace, eu égard aux défis et aux opportunités qui transcendent les frontières, tels que les changements climatiques et les migrations internationales. En outre, les commissions régionales seront tenues d'intégrer les activités qu'elles mènent au niveau des pays dans les plans-cadres.

100. Afin de renforcer la coordination à l'échelle régionale, nous ferons en sorte que les équipes de pays du Groupe des Nations Unies pour le développement et les mécanismes de coordination régionaux tiennent des réunions conjointes ou consécutives et que les programmes des équipes de pays alimentent ceux des mécanismes et inversement, comme c'est actuellement le cas entre l'Europe et la Communauté d'États indépendants. Dans cette optique, ils seront administrés par un secrétariat commun. La participation du Département des affaires économiques et sociales aux mécanismes de coordination régionale sera également renforcée. En outre, nous nous emploierons à améliorer la participation des entités du Groupe des Nations Unies pour le développement aux forums régionaux sur le développement durable, qui se tiennent sous les auspices des commissions économiques et sociales régionales. Ainsi, le lien entre les politiques et le niveau opérationnel sera consolidé et les mécanismes seront mieux mobilisés pour préparer le Forum politique de haut niveau pour le développement durable et le Forum du Conseil économique et social sur le suivi du financement du développement, qui ont une portée mondiale. Enfin, un comité conjoint des publications sera mis en place afin de réduire les doublons en matière de produits fondés sur le savoir.

C. Restructuration à moyen terme des ressources des Nations Unies à l'échelle régionale

101. À moyen et à plus long terme, je lancerai l'élaboration d'une stratégie destinée à prendre des mesures plus ambitieuses pour rationaliser et optimiser l'incidence de la présence des Nations Unies à l'échelle régionale. Il s'agira notamment d'explorer les différentes solutions ci-après, en consultation avec les commissions économiques et sociales régionales et les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement :

a) Intégrer, de manière progressive, les équipes régionales et les mécanismes de coordination régionaux afin de répondre aux besoins du Programme 2030 en matière d'orientations intégrées. Ce système intégré devrait permettre de renforcer l'appui fonctionnel apporté aux équipes de pays eu égard aux trois piliers du développement durable. En outre, il devrait favoriser une chaîne de réaction efficace à la fois au niveau normatif et au niveau opérationnel, grâce à des capacités solides en matière de recherche ;

b) Mener à bien la redéfinition des profils du personnel des commissions économiques et sociales régionales afin de recentrer le rôle et les atouts de ces commissions au regard des exigences du Programme 2030. L'objectif serait de renforcer l'efficacité, le rôle fédérateur et l'identité des commissions, en tant que laboratoires d'idées et prestataires d'un appui intellectuel sur les décisions à prendre en matière de développement durable ;

c) Envisager de redéployer les membres du personnel des commissions économiques et sociales régionales en dehors de leur siège, de manière à renforcer les capacités des équipes de pays des Nations Unies et à remédier aux lacunes fonctionnelles, dans l'intérêt de la mise en œuvre du Programme 2030 ;

d) Étudier d'autres possibilités de partage de locaux et d'autres moyens de gagner en efficacité au niveau régional.

102. D'ici à 2019, je tiendrai les États Membres informés des solutions de restructuration à long terme des ressources régionales des Nations Unies, dans le rapport annuel que je présenterai lors du débat que le Conseil économique et social consacrerait aux activités opérationnelles de développement durant sa session de fond.

VI. Orientation stratégique, supervision et responsabilité : obtenir des résultats à l'échelle du système

103. Le Programme 2030 repose sur l'engagement pris par les États Membres de rendre des comptes à leurs citoyens sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable. Le système des Nations Unies pour le développement doit, à son tour, se réorienter pour mieux communiquer ses résultats aux États Membres et à la population. Ces dernières années, le système a pris des mesures décisives pour améliorer sa transparence, sa responsabilité et la communication de résultats. De nombreuses entités font figure d'exemple à cet égard. Toutefois, les progrès réalisés au niveau des entités ne se sont pas traduits par des améliorations à l'échelle du système.

104. Dans le cadre des efforts qu'elle a déployés pour repositionner le système de développement des Nations Unies, l'Assemblée générale a souligné, dans sa résolution 71/243, qu'il fallait améliorer la gouvernance du système pour le rendre plus cohérent, transparent, attentif et efficace⁷. Il faut trouver les moyens de rendre les mécanismes de contrôle et de coordination horizontaux plus efficaces, de renforcer la transparence et de se concerter plus systématiquement avec les États Membres sur les résultats collectifs du système.

105. En réponse à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243 pour améliorer la responsabilité, la coordination et la supervision, j'ai proposé aux États Membres de concentrer leur attention sur le Conseil économique et social et les Conseils d'administration des fonds et programmes sis à New York. La décision de réformer les organes directeurs appartient strictement aux États Membres. Les propositions que j'ai faites ne sont donc que des contributions, à l'heure où les États Membres étudient les moyens de superviser avec cohérence et efficacité les mesures prises par le système pour appliquer le Programme 2030.

106. Je note à cet égard que l'examen d'ensemble de la résolution 68/1 de l'Assemblée générale a été lancé par le Président de l'Assemblée. Je note également que ce dernier poursuivra les efforts visant à aligner les travaux du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale sur le Programme 2030. Je salue cette action et encourage les États Membres à continuer de s'acquitter de leurs responsabilités pour permettre un suivi efficace et rationnel de la mise en œuvre du Programme.

A. Revitalisation des activités opérationnelles de développement du Conseil économique et social et des mécanismes apparentés

107. La nécessité de développer les orientations stratégiques et les mécanismes de supervision à l'appui de l'action à l'échelle du système est de plus en plus reconnue. À cette fin, les États Membres pourraient envisager de renforcer le rôle du Conseil économique et social, en s'appuyant sur les principes de la Charte et les orientations formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243. Pour améliorer sa gouvernance et son fonctionnement, le Conseil voudra sans doute utiliser l'ensemble de ses instruments, y compris le débat consacré aux activités opérationnelles de développement, le débat consacré aux affaires humanitaires, la réunion concernant le passage de la phase des secours aux activités de développement et la réunion conjointe du Conseil et de la Commission de consolidation de la paix. De manière générale, la fonction de délibération du Conseil doit également être renforcée, en mettant l'accent

⁷ Résolution 71/243, par. 45.

sur la responsabilité, le partage des connaissances et l'apprentissage réciproque, de façon à obtenir de meilleurs résultats.

108. Dans le même ordre d'idées, je propose aux États Membres d'envisager d'institutionnaliser le débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles de développement, pour qu'il donne l'occasion de rendre compte des résultats obtenus à l'échelle du système dans la mise en œuvre du Programme 2030. Pour concrétiser cette proposition, on pourrait organiser, dans le cadre du débat, des réunions semestrielles axées sur des aspects différents. La première réunion semestrielle permettrait de fournir des orientations sur les mesures systémiques à prendre, à tous les niveaux. Elle servirait à renforcer les liens entre, d'une part, les fonctions politiques et opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement et, de l'autre, la supervision exercée par les États Membres sur le système, notamment grâce à des évaluations et à des rapports annuels indépendants à l'échelle du système sur l'appui collectif que ce dernier apporte à la mise en œuvre des objectifs de développement durable et sur les progrès accomplis dans l'application du document stratégique.

109. La première réunion du débat consacré aux activités opérationnelles de développement porterait également sur la supervision de la coordination régionale. Chaque année, il serait rendu compte des résultats des nouveaux mécanismes synchronisés de coordination au niveau régional du système des Nations Unies pour le développement. Je suis persuadé que cette nouvelle composante des activités du Conseil économique et social donnerait systématiquement aux États Membres la possibilité d'exercer leur rôle de supervision concernant l'architecture et la coordination régionales du système. Elle offrirait un espace de dialogue sur le niveau de cohérence existant entre les commissions économiques et sociales régionales, les institutions spécialisées, les fonds et programmes et le Département des affaires économiques et sociales, afin de poursuivre la réorganisation, la restructuration et la consolidation au service du Programme 2030.

110. Les États Membres pourraient envisager de dédier la seconde réunion semestrielle au renforcement des orientations fournies aux organes directeurs du système des Nations Unies pour le développement. En contribuant aux débats des organes directeurs compétents, la réunion permettrait aux États Membres de renforcer la cohérence des orientations stratégiques qu'ils définissent pour les différentes entités du système et des fonctions de supervision qu'ils exercent à l'égard de ces entités. Enfin, cette réunion contribuerait à garantir l'adoption d'une approche commune concernant les mesures stratégiques et les activités de programme destinées à mettre en œuvre le Programme 2030.

111. Les États Membres pourraient également tirer parti de cette réunion pour tenir compte des besoins en matière d'aide humanitaire et de consolidation de la paix dans les orientations données pour améliorer la coordination du système de développement. La réunion pourrait s'appuyer sur le débat restructuré du Conseil économique et social sur le développement et la collaboration humanitaire ainsi que sur la réunion conjointe du Conseil et de la Commission de consolidation de la paix. Elle pourrait se tenir juste après le débat du Conseil consacré aux affaires humanitaires, afin de favoriser la cohérence et de contribuer à asseoir le rôle du Conseil en tant qu'espace intergouvernemental pour le renforcement de la transition de l'Organisation vers une culture de la prévention et du résultat. Au cours des consultations, certains États Membres ont également déclaré que l'organisation des sessions du Conseil en alternance entre New York et Genève, comme c'était le cas autrefois, pourrait se révéler utile à cet égard. Je me tiens prêt à poursuivre ces discussions si les États Membres le souhaitent.

112. Outre l'obligation qui lui incombe de rendre des comptes aux États Membres, l'Organisation des Nations Unies doit continuer à s'ouvrir, à tendre la main et à être davantage à l'écoute de l'ensemble de la population au service de laquelle elle œuvre. Pour obtenir des résultats en matière de développement durable, il faut réinvestir dans la sensibilisation du public et la communication, de manière à ce que la population comprenne plus facilement les engagements que le système des Nations Unies a pris au niveau mondial et qu'elle contribue à leur donner suite. Les spécialistes et les praticiens du développement doivent également se tourner vers le Conseil économique et social, qui constitue un espace dynamique propice aux échanges et aux analyses en matière de développement. En outre, le système s'ouvrant davantage à des partenaires extérieurs, les États Membres souhaiteront peut-être accroître la participation aux délibérations du Conseil des parties prenantes, en particulier celles issues de la société civile, y compris les groupes de femmes et de jeunes.

B. Renforcement des orientations et de la supervision des organes de direction au moyen d'un conseil d'administration conjoint

113. Les conseils d'administration sont des éléments essentiels du système de gouvernance. Ils fournissent un appui intergouvernemental aux activités de développement, supervisent ces dernières et garantissent le respect des orientations définies par l'Assemblée générale, le Conseil économique et social et la Charte. Ils leur incombent également de transmettre les recommandations au Conseil, par le biais de rapports annuels. Actuellement, les conseils d'administration doivent rendre compte de l'exécution des mandats propres à chaque entité, malgré les efforts déployés pour renforcer la gouvernance et la responsabilité à l'échelle du système, ce qui donne lieu à des dysfonctionnements et à une fragmentation dans le cas de mandats conjoints. La mise en œuvre de l'initiative intitulée « Unis dans l'action » en est un bon exemple. Alors que les gouvernements se sont portés volontaires pour réduire la fragmentation, ils ont continué d'approuver les programmes de pays par l'intermédiaire de conseils d'administration distincts. Il s'agit là d'une contradiction unique, mais pourtant grave, dans la méthode que nous appliquons pour obtenir des résultats collectifs.

114. Il existe différentes manières de surmonter ces difficultés. Je continue de penser que la solution la plus efficace consisterait à créer un conseil d'administration conjoint des fonds et programmes sis à New York. Dans cette optique, je propose aux États Membres d'intégrer progressivement les conseils d'administration du PNUD/Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)/Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Un conseil conjoint permettrait d'harmoniser les positions des États Membres et de garantir une approche cohérente à l'égard des entités ayant une incidence opérationnelle majeure, conformément aux orientations fournies par un Conseil économique et social renforcé. La mise en place d'un tel conseil rehausserait le rôle d'orientation et de supervision des États Membres en matière de stratégies, de planification et de résultats communs, sans toutefois compromettre leur propre mission de supervision et l'engagement qu'ils ont pris d'appuyer les priorités établies par les entités au titre de leur programme individuel.

115. Le conseil d'administration conjoint continuerait de proposer un espace dédié à chaque mandat, de manière à garantir que la gouvernance et la supervision verticales demeurent robustes. Les priorités propres à chaque entité continueraient d'être abordées dans le cadre de débats spécifiques du conseil d'administration conjoint, tandis que le débat général serait axé sur l'action commune et l'établissement de rapports conjoints portant sur des questions concernant les cinq entités. En outre, le

conseil d'administration conjoint constituerait une meilleure interface, qui permettrait d'améliorer la coordination avec les conseils d'administration des institutions spécialisées.

116. La mise en œuvre opérationnelle du conseil d'administration conjoint susciterait quelques difficultés, notamment pour définir sa composition et trouver le juste équilibre entre les séances conjointes et les séances dédiées à une entité précise. Ces défis seraient toutefois éclipsés par les avantages que l'on pourrait tirer de l'amélioration de la gouvernance horizontale et des gains d'efficacité. À titre d'exemple, en 2017, les trois conseils d'administration susmentionnés se sont réunis de manière formelle pour une durée totale de 34 jours et de manière informelle pendant au moins 50 jours. L'intégration des conseils d'administration éliminerait la nécessité d'organiser plusieurs réunions, simplifierait l'établissement des rapports et permettrait de rendre les débats sur l'action collective plus interactifs.

117. D'autres économies et gains d'efficacité majeurs pourraient également être dégagés. S'agissant des délégations venant de différents pays pour participer au conseil d'administration, les dépenses à engager au titre des voyages et de la planification ainsi que le temps consacré à ces activités seraient réduits. En outre, le fait qu'un seul secrétariat indépendant gère les questions d'appui logistique et opérationnel permettrait de mieux comprendre le travail des organismes et de réduire le plus possible les doubles emplois. L'établissement de documents conjoints permettrait également de diminuer le volume de la documentation produite par chaque entité et améliorerait la pertinence des débats et de la prise de décisions. En outre, les entités pourraient tirer parti des accords de prestation de services que le FNUAP et l'UNOPS ont conclu avec le PNUD, qui héberge le secrétariat de leur Conseil d'administration.

118. Le passage à un conseil d'administration conjoint se ferait progressivement, sous l'égide et la direction des États Membres. En fonction du résultat de cette expérience menée à New York, on pourrait envisager d'intégrer les conseils dans d'autres lieux. Tout en encourageant les États Membres à faire preuve d'audace pour apporter des changements à la gouvernance et à la supervision du système, je considère qu'il serait utile dès à présent de procéder à des modifications pour améliorer les méthodes de travail des conseils.

119. Certains États Membres, notamment ceux siégeant actuellement à des conseils d'administration basés à New York, m'ont fourni des indications précieuses à cet égard. Une des mesures qui pourraient être prises consisterait à faire en sorte que les points de l'ordre du jour prioritaires soient abordés lors de la même séance et à harmoniser les approches des différentes entités à cet égard. On pourrait également envisager de transformer les secrétariats des conseils d'administration en organes indépendants, ce qui permettrait de garantir qu'ils servent les États Membres de façon plus impartiale.

120. Les États Membres pourraient également étudier la possibilité d'accorder un pouvoir décisionnel à la réunion conjointe des conseils d'administration déjà en place, jusqu'à ce qu'un conseil conjoint soit établi. Le pouvoir décisionnel de la réunion conjointe est insuffisant et a restreint la portée de celle-ci. Les États Membres pourraient envisager de formaliser le règlement intérieur de la réunion conjointe et d'y inclure une disposition autorisant cette dernière à devenir une plateforme décisionnelle.

C. Mise en place d'une fonction d'évaluation indépendante à l'échelle du système

121. La mise en place d'une fonction d'évaluation indépendante à l'échelle du système pourrait jouer un rôle majeur dans le renforcement de la supervision, de la transparence, de la responsabilité et des dispositifs collectifs d'apprentissage du système des Nations Unies pour le développement, afin d'améliorer toujours plus sa contribution à la réalisation du Programme 2030. Toutefois, le niveau d'engagement observé dans le système des Nations Unies n'est pas à la mesure de l'importance de cette fonction et des besoins croissants se faisant jour à cet égard.

122. Je mettrai en place un petit groupe d'évaluation indépendant à l'échelle du système, qui sera administré par le Département de la gestion et relèvera directement du Conseil économique et social. Ce groupe collaborera avec moi, en tant que chef de l'administration de l'Organisation, mais rendra directement compte aux États Membres. Ce projet s'appuie sur les recommandations que j'ai formulées initialement, selon lesquelles une vision et une stratégie d'ensemble doivent être adoptées en matière d'évaluation, eu égard au mandat de l'Organisation et aux objectifs stratégiques correspondants. Face à la nécessité de renforcer l'obligation de rendre compte, il est essentiel que la fonction d'évaluation soit structurée de manière à se conformer aux meilleures pratiques internationales en matière d'évaluation, notamment en ancrant les principes fondamentaux d'indépendance, de crédibilité, d'efficacité et d'utilité dans son cadre général⁸.

123. Le groupe collaborera étroitement avec les bureaux d'évaluation du système des Nations Unies par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, afin de s'assurer que les dispositifs politiques et institutionnels destinés à l'évaluation à l'échelle du système soient viables et réalistes. Ses activités porteront principalement sur les questions stratégiques et intersectorielles ayant trait à l'appui que le système doit apporter à la mise en œuvre des objectifs de développement durable à l'échelle mondiale. Tirant parti du renforcement de la fonction d'évaluation des Nations Unies, le groupe commandera un petit nombre d'évaluations indépendantes à l'échelle du système sur les questions de développement stratégique, de façon à pouvoir présenter des évaluations crédibles à l'appui de l'élaboration de politiques et de programmes à l'échelle du système ainsi que de la mise en œuvre opérationnelle et de la prise de décisions.

124. Le groupe se concentrera sur les activités à l'échelle du système, tout en encourageant et en appuyant les entités du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays, de sorte que celles-ci entreprennent des évaluations conjointes de leurs activités de programmes et prennent des mesures à l'échelle du système pour progresser dans la réalisation des objectifs de développement durable. Les évaluations systémiques seront orientées et façonnées par le document stratégique. Des mesures seront prises pour améliorer la qualité des évaluations menées aux niveaux inférieurs de la structure d'évaluation existante, notamment les évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, de manière à ce qu'elles aient une certaine crédibilité lorsqu'elles sont exploitées à des niveaux plus élevés, qu'il s'agisse de les regrouper ou d'en faire une synthèse.

125. Grâce à sa flexibilité, cette fonction d'évaluation permettra d'établir des rapports indépendants de haute qualité et crédibles sur le plan technique, qui

⁸ Voir [JIU/REP/2014/6](#). Voir également le Bureau de l'évaluation du PNUD, « Résumé de la troisième Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation : surmonter les défis liés à l'indépendance, à la crédibilité et à l'utilisation de l'évaluation » (2013).

contiendront des données et des analyses de l'incidence et de l'efficacité des investissements à l'échelle du système. Les rapports seront accessibles au public. Le travail du groupe nous permettra également de mieux évaluer l'incidence des efforts déployés à l'échelle du système et fournira des retours d'information en temps réel, dans la mesure du possible. Les données d'évaluation auront une incidence sur la gestion et les orientations à l'échelle du système. Elles seront à l'origine de modifications et d'améliorations et serviront également à prévoir les risques et les évolutions.

126. Dans l'exercice de ses fonctions, le groupe s'inspirera des capacités d'évaluation du système des Nations Unies pour le développement et les améliorera. Ces capacités ont en effet été dans une large mesure conçues jusqu'à présent pour servir les objectifs propres à chaque organisme et leurs besoins individuels en matière de prise de décisions. Le groupe veillera à compléter, et non à dupliquer, les fonctions du Corps commun d'inspection, en maintenant un contact permanent avec ce dernier. Il collaborera avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation en travaillant activement avec ses membres pour assurer la convergence des plans d'évaluation avec les objectifs de développement durable et, lorsque cela est possible, pour démultiplier les capacités et les résultats du Groupe. Pour éviter tout double emploi, le groupe envisagé fera en sorte que les attributions des bureaux de l'évaluation ayant des responsabilités à l'échelle des organismes ou à l'échelle du système soient fondées sur les principes de subsidiarité, de valeur ajoutée et d'efficacité.

127. Le groupe sera composé d'un directeur (D-2) qui sera lui-même secondé par un petit nombre de collaborateurs engagés pour une durée déterminée. Il s'appuiera également sur des membres du personnel détachés par le système des Nations Unies pour le développement, qui apporteront l'expertise qu'ils ont acquise dans l'ensemble du système et assureront un démarrage rapide des activités. La composition exacte et le profil du personnel du groupe seront étudiés avec soin et arrêtés à l'issue d'un processus rigoureux et compétitif, conformément aux normes et règles définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation⁹. Le groupe sera doté d'un budget d'environ 3 millions de dollars, soit 0,01 % des dépenses de 2016 au titre des activités opérationnelles de développement des Nations Unies, sans compter les contributions.

VII. Partenariat à l'appui du Programme 2030

A. Un partenariat mondial à l'appui du Programme 2030

128. En adoptant le Programme 2030, les États Membres ont réaffirmé le rôle central que jouaient la solidarité et les partenariats dans les affaires internationales et reconnu que les régions et les nations étaient interdépendantes et qu'un nombre croissant de difficultés ne pouvaient être surmontées que dans le cadre d'une collaboration mondiale.

129. Les objectifs de développement durable sont le fruit d'un processus de consultation d'une ampleur et d'une ouverture sans précédent, mené sous l'impulsion énergique des États Membres et déployé bien au-delà du cadre de l'Organisation pour impliquer les principales parties prenantes aux niveaux national, régional et mondial dans la construction de l'avenir que nous voulons. Les administrations nationales à tous les niveaux, les parlements, les organisations de la société civile, les entreprises, les organisations philanthropiques, les scientifiques, les chercheurs, le milieu universitaire, les associations de bénévoles et les autres parties prenantes ont tous un rôle à jouer dans la mise en œuvre du Programme 2030 et la consécration du principe

⁹ Voir Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, Normes et règles d'évaluation, (juin 2016).

de responsabilité mutuelle à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable.

B. Établissement de partenariats aux fins de la mise en œuvre du Programme 2030

130. Les États Membres ont reconnu que les partenariats étaient indispensables à la mise en œuvre du Programme 2030. Compte tenu de leur portée et de leurs cibles ambitieuses, les objectifs de développement durable ne sauraient être atteints sans de solides partenariats. Le système des Nations Unies pour le développement devra mettre à profit son pouvoir de mobilisation unique pour aider les pays à établir les divers partenariats nécessaires à l'échelle nationale, régionale et mondiale, et réunir les connaissances et les ressources scientifiques, technologiques et financières qui s'imposent pour trouver des solutions novatrices aux problèmes urgents et les mettre en œuvre à l'échelle requise. Grâce aux partenariats sur lesquels elle s'appuie, l'Organisation est mieux placée que quiconque pour mettre à la disposition de toutes les parties prenantes les plateformes dont elles ont besoin pour se rassembler, créer un climat de confiance et mettre leurs atouts respectifs au service de la réalisation des objectifs de développement durable.

131. Le système des Nations Unies pour le développement devra établir des partenariats à l'échelle du système pour accompagner la mise en œuvre du Programme 2030. L'expérience de l'Organisation en la matière varie considérablement d'une entité à l'autre : tandis que certaines ont recours à des politiques et pratiques novatrices pour mobiliser les acteurs extérieurs, d'autres procèdent de manière plus conservatrice, souvent en raison de capacités et de compétences insuffisantes. Globalement, l'approche en matière de partenariats, qui demeure fragmentaire et excessivement axée sur les activités liées aux projets, est peu susceptible de produire des résultats à la hauteur des ambitions portées par le Programme 2030.

132. Dans le même temps, l'Organisation doit s'efforcer de mieux gérer les risques et d'assurer une supervision qui lui permette de préserver ses valeurs tout en ménageant l'espace nécessaire à l'innovation et à l'établissement de partenariats à plus grande échelle. Les normes et procédures utilisées par le système des Nations Unies en matière de diligence raisonnable sont très hétérogènes et doivent être simplifiées. L'absence d'approche commune en la matière nuit à la bonne gestion des ressources financières et humaines du système – il est fréquent de voir plusieurs organismes soumettre les mêmes partenaires à la même procédure de sélection –, constitue un risque important pour la réputation de l'Organisation et débouche parfois sur la prise de décisions contradictoires par différentes entités, ce qui porte atteinte à l'intégrité du système et accentue sa vulnérabilité.

133. Il convient également de promouvoir une plus grande transparence en ce qui concerne la gamme et les catégories de partenariats établis par les entités du système des Nations Unies pour le développement. À cet égard, des mesures seront prises pour garantir le respect des principes de responsabilité et de transparence totale dans le cadre des accords de partenariats conclus par l'Organisation.

134. Nous devons accorder une attention prioritaire aux partenariats dans le cadre de toutes nos activités afin de donner au système les moyens d'apporter aux États Membres l'aide dont ils ont besoin pour mettre en œuvre ce programme global et intégré. Dans le contexte de la revitalisation du Groupe des Nations Unies pour le développement, j'ai demandé à la Vice-Secrétaire générale de considérer les partenariats comme une priorité absolue. À l'heure où une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies est en passe de voir le jour, nous devons veiller à ce que les bureaux des coordonnateurs résidents dans les différents pays soient en

mesure de jouer le rôle de guichets uniques pour l'établissement de partenariats avec des acteurs extérieurs, notamment les institutions financières internationales, les entreprises, la société civile et d'autres parties prenantes. C'est ce qui ressort très clairement des consultations que nous avons menées avec des organisations de la société civile lors de la préparation du présent rapport. Dans le cadre de l'appui qu'elles fournissent aux institutions nationales, les équipes de pays des Nations Unies devront s'employer à promouvoir un dialogue ouvert et axé sur la collaboration avec toutes les parties prenantes, y compris les plus défavorisées.

135. Outre les mesures énoncées ci-dessus, je propose le lancement de six initiatives en matière de partenariats.

136. Dans le cadre de la première, j'ai demandé à de hauts responsables de l'Organisation d'assurer la coordination, au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement, d'un processus visant à arrêter une approche commune des partenariats à l'échelle du système, avec l'appui du Département des affaires économiques et sociales et sur le fondement du Pacte mondial des Nations Unies. Cette approche devrait être axée sur les pays et mettre l'accent sur le rôle des bureaux des coordonnateurs résidents en tant que pôles chargés d'établir des partenariats à l'échelle du système et d'aider les pays à mobiliser les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable.

137. La deuxième initiative vise à renforcer l'intégrité, la gestion des risques et le respect du principe de diligence raisonnable à l'échelle du système. Il s'agit notamment de promouvoir l'adhésion aux dix principes énoncés dans le Pacte mondial en tant que norme commune régissant les partenariats avec les entités du secteur privé, d'encourager l'adoption de critères de diligence communs régissant les relations avec différents groupes d'agents non étatiques et d'impulser la création d'une équipe spéciale sur l'intégrité composée de hauts responsables de l'ONU, qui serait chargée de gérer les risques liés aux partenariats entre l'Organisation et les entreprises privées et de faciliter l'établissement d'un registre d'entreprises avec lesquelles un partenariat pourrait être immédiatement établi. Le processus entrepris au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement permettra d'étudier toutes les solutions possibles et de veiller à ce que des mesures soient prises dans les meilleurs délais.

138. Dans le cadre de la troisième initiative, j'ai demandé aux dirigeants du Pacte mondial d'examiner les moyens d'améliorer la gouvernance du Pacte au niveau mondial ainsi que les résultats obtenus par ses réseaux locaux et la supervision exercée sur ceux-ci. Le Pacte mondial a un rôle essentiel à jouer à l'appui de la mise en œuvre du Programme 2030. Les réseaux locaux sont en mesure de renforcer l'adhésion au Pacte, d'encourager les entreprises locales, en particulier les petites et moyennes entreprises – qui représentent plus de 70 % des marchés locaux – à adopter les principes de durabilité et de promouvoir l'intégration de ces principes dans les processus métier afin de faire progresser la réalisation des objectifs de développement durable.

139. La quatrième initiative vise à faire en sorte que le Bureau des Nations Unies pour les partenariats s'impose en tant que pôle mondial de l'Organisation dans ce domaine. Nous procéderons à une évaluation des opérations courantes dès le début de 2018 et utiliserons les informations obtenues pour concevoir une plateforme dynamique permettant au système des Nations Unies pour le développement d'établir des partenariats plus efficaces avec les parties prenantes des secteurs public et privé, notamment les organisations de la société civile.

140. La cinquième initiative consiste à poursuivre le développement de notre partenariat avec la Banque mondiale et d'autres institutions financières

internationales afin de concevoir un pacte actualisé à l'échelle du système axé sur la promotion d'initiatives de vaste portée à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable. Un accord sera conclu avec la Banque mondiale d'ici mi-2018.

141. La sixième initiative vise à poursuivre les efforts que nous faisons pour accroître notre soutien à la coopération Sud-Sud, conformément aux demandes formulées par les États Membres et à l'une des notions clés du Programme 2030, selon laquelle les capacités de tous les acteurs du développement doivent être exploitées et les atouts de plus en plus nombreux des pays en développement utilisés de manière à leur permettre d'éclairer leurs travaux respectifs et de se soutenir mutuellement.

142. En étroite collaboration avec mon Envoyé spécial pour la coopération Sud-Sud et le PNUD, je formulerai des propositions en vue de la refonte des structures et mécanismes de l'Organisation à l'appui de la coopération Sud-Sud, que je présenterai suffisamment à l'avance pour alimenter les débats de la Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud qui se tiendra en mars 2019, à l'occasion du quarantième anniversaire de l'adoption du Plan d'action de Buenos Aires pour la promotion et la mise en œuvre de la coopération technique entre pays en développement¹⁰.

143. Dans l'intervalle, l'Organisation a commencé à mettre en œuvre le plan d'action pour la coopération Sud-Sud à l'appui de ma stratégie d'engagement contre les changements climatiques (2017-2021), qui vise à mettre à profit le potentiel de la coopération Sud-Sud pour intensifier la lutte contre les changements climatiques et promouvoir l'adoption de mesures plus ambitieuses en la matière.

VIII. Pacte de financement

144. Dans sa résolution 71/243, l'Assemblée générale s'est dite consciente que le Programme 2030 nécessitait la mise en place d'une stratégie de financement plus durable. Pour que le repositionnement envisagé soit un succès, le système des Nations Unies pour le développement devra bénéficier d'un financement plus important, plus prévisible et plus souple. En contrepartie, le système devra prendre des mesures ambitieuses pour améliorer ses résultats, veiller au respect du principe de responsabilité et faire preuve d'une plus grande transparence dans le cadre de son action collective.

145. C'est la raison pour laquelle j'ai demandé, dans mon rapport de juin 2017, que les États Membres et le système des Nations Unies pour le développement concluent un pacte de financement permettant de veiller à ce que des mesures décisives soient prises concernant la manière dont les fonds sont alloués au système et utilisés par celui-ci, et à ce que ces mesures soient à la hauteur des objectifs ambitieux énoncés dans le Programme 2030. Sur la base des consultations tenues avec les États Membres, je propose que le pacte de financement soit structuré autour d'un nombre restreint d'engagements mutuels concrets et réalistes reposant sur les principes fondamentaux inscrits dans la résolution 71/243, à savoir l'universalité, le multilatéralisme, la neutralité, la prévisibilité, la transparence, la responsabilité, la gestion axée sur les résultats, l'efficacité et l'efficience.

¹⁰ Voir les résolutions 71/244 et 71/318 de l'Assemblée générale.

A. Investir dans le système des Nations Unies pour le développement au profit de la mise en œuvre du Programme 2030

146. Pour que le système des Nations Unies pour le développement puisse appuyer efficacement la mise en œuvre du Programme 2030 tout en préservant sa neutralité et son caractère multilatéral, le volume et la prévisibilité de ses ressources de base doivent augmenter. Les fonctions essentielles du système, telles que définies par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243, doivent être financées au moyen de ressources ordinaires suffisantes, fiables et allouées de manière prévisible sur une base pluriannuelle. Il est également essentiel que la base des contributions soit élargie et diversifiée.

147. Les ressources de base sont indispensables au bon fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement. Elles permettent aux entités de planifier leurs activités de façon stratégique, de s'adapter avec plus de souplesse aux besoins des pays et de mutualiser leurs ressources pour produire des résultats conjoints. La forte diminution du budget de base de l'ensemble des entités des Nations Unies au cours de ces dernières années a eu des répercussions incontestables sur l'efficacité du système et sa capacité de collaborer. Sachant que ce budget représente aujourd'hui moins de 22 % du montant total des contributions reçues par le système des Nations Unies pour le développement, il est urgent d'en réaffirmer l'importance.

148. En outre, les ressources autres que les ressources de base proviennent de plus en plus souvent de fonds préaffectés. En 2015, 91 % de toutes les autres ressources budgétaires destinées aux activités de développement de l'Organisation ont été préaffectées à des projets spécifiques. Si ces fonds ont des répercussions positives sur la vie de nombreuses personnes partout dans le monde, ils peuvent également être source d'inefficacité en provoquant un fractionnement de l'aide, une concurrence inutile entre les entités et une augmentation des coûts de transaction pour les gouvernements. Dans certains cas, les fonds préaffectés peuvent favoriser l'investissement dans des domaines importants, mais pas nécessairement à un niveau suffisant ou dans les secteurs considérés comme prioritaires par les gouvernements.

149. Les fonds de financement commun bien conçus et gérés de manière professionnelle, qui sont plus efficaces et transparents, peuvent être utilisés en complément des fonds établis par les organismes eux-mêmes. Il est amplement démontré que les mécanismes de financement commun ont pour effet de renforcer la cohérence et la coordination, d'élargir la base des contributions, d'améliorer la gestion des risques et le levier financier et d'encourager la collaboration au sein du système des Nations Unies pour le développement ou entre différents piliers dans les domaines d'action concernés.

150. En contribuant au financement du système de manière plus prévisible et plus souple, nous renforcerons la confiance qu'inspire l'Organisation et investirons dans des résultats qui bénéficieront aux populations que nous servons. Cela nous permettra également de renforcer la capacité du système de faire face à des problèmes mondiaux aussi cruciaux que les changements climatiques, la traite des êtres humains, les déplacements de populations et les phénomènes météorologiques extrêmes, tout en assurant de meilleurs résultats dans des domaines importants pour les citoyens, tels que l'amélioration des systèmes de prestations sanitaires, la création d'emplois de meilleure qualité pour les jeunes, l'élimination de la pauvreté et la gestion durable des zones urbaines. Cela aura en outre pour conséquence de renforcer certaines fonctions essentielles du système qui souffrent actuellement d'un déficit de financement, telles que les services consultatifs et l'appui au financement du développement. En définitive, le pacte de financement aura pour effet d'accroître nos chances de parvenir à la réalisation universelle des objectifs de développement

durable et à l'élimination de la pauvreté partout dans le monde. En d'autres termes, il s'agit de nous donner les moyens de faire de notre monde un endroit plus prospère, plus pacifique et plus durable d'ici à 2030.

151. Les recommandations formulées dans le présent rapport sont les engagements que nous prenons au nom du système des Nations Unies pour le développement. Je suis convaincu que les changements auxquels ils donneront lieu seront à la hauteur des objectifs ambitieux énoncés dans le Programme 2030. Je propose également d'adopter des mesures concrètes pour améliorer dès à présent la transparence, la responsabilité et la communication des résultats obtenus à l'échelle du système. À cet égard, nous nous engageons à :

a) Établir, à l'intention des pays et du Conseil économique et social, des rapports annuels sur l'appui qu'apporte le système des Nations Unies à la réalisation des objectifs de développement durable. Cette mesure devrait être mise en œuvre immédiatement et renforcée à mesure que nous harmoniserons les méthodes de collecte de données et de communication de l'information au sein du système. D'ici à 2021, nous prévoyons de présenter des données agrégées concernant les résultats obtenus à l'échelle du système afin de mieux évaluer le rendement des sommes investies par les États Membres et leurs contribuables ;

b) Accroître la transparence des informations financières dans toutes les entités et faciliter l'accès à ces informations en veillant à ce que l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide soit adoptée dans l'ensemble du système et à ce que les normes de transparence internationales soient systématiquement respectées ;

c) Soumettre l'ensemble du système à des évaluations indépendantes pour permettre aux États Membres de disposer d'informations fiables sur les résultats obtenus ;

d) Assurer le respect systématique des politiques de recouvrement des dépenses en vigueur et examiner plus avant les possibilités d'établir des politiques et des taux harmonisés mais différenciés de recouvrement des dépenses pour les différentes entités, conformément à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243 ;

e) Allouer au moins 15 % des ressources autres que les ressources de base des entités du système des Nations Unies pour le développement à des activités conjointes, notamment pour compléter les ressources provenant des fonds de financement commun interorganisations ;

f) Améliorer la visibilité des contributions essentielles qu'apportent les États Membres aux budgets de base et aux fonds de financement commun, ainsi que la communication des résultats correspondants.

152. En contrepartie des efforts consentis par le système des Nations Unies pour le développement, nous proposons que les États Membres prennent quatre engagements importants dont leurs dirigeants devront se porter garants : accroître les ressources de base allouées aux différentes entités ; améliorer la qualité des fonds préaffectés ; veiller à ce que le système des coordonnateurs résidents bénéficie d'un financement suffisant ; accroître l'incidence globale de l'action que mène l'Organisation dans les pays grâce au Fonds commun visant à faciliter l'application du Programme 2030 par des politiques intégrées et au Fonds pour la consolidation de la paix.

B. Renforcer les mécanismes de financement pour tirer parti des fonctions et capacités essentielles du système des Nations Unies pour le développement

153. En premier lieu, nous proposons que les États Membres réaffirment leur volonté de renverser la tendance en ce qui concerne la diminution de la part des ressources de base allouées aux entités du système des Nations Unies pour le développement. En particulier, il importe que le pourcentage des ressources de base alloué aux différentes entités du système passe de 21,7 % de l'ensemble des contributions à au moins 30 % au cours des cinq prochaines années. Cet objectif réaliste constituerait une première étape permettant aux différentes entités de bénéficier de la souplesse dont elles ont besoin pour prendre des décisions stratégiques, fournir un appui plus efficace à leurs partenaires en matière de politiques et collaborer avec l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Cela permettrait également de restaurer la crédibilité du principe de soutien universel aux activités que mène l'Organisation dans le domaine du développement durable, lesquelles doivent se fonder sur une solution privilégiant le partage des obligations.

154. En deuxième lieu, nous demandons aux États Membres de nous aider à améliorer la qualité des ressources autres que les ressources de base préaffectées. À cet égard, je propose deux objectifs concrets : a) doubler le montant des fonds de financement commun interorganisations au cours des cinq prochaines années pour passer de 1,7 milliard de dollars en 2016 à 3,4 milliards d'ici à 2023, ce qui permettrait de porter la part totale des contributions aux ressources autres que les ressources de base de 8 à 16 % ; b) porter le montant des fonds thématiques propres aux entités de 407 à 800 millions de dollars d'ici à 2023 également.

155. En troisième lieu, j'invite de nouveau les États Membres à garantir un financement suffisant et prévisible à l'appui de la revitalisation du système des coordonnateurs résidents. Dans le présent rapport, j'ai demandé que 255 millions de dollars soient prélevés chaque année à cet effet sur les contributions au budget ordinaire. Je recommande également la création d'un fonds d'intégration discrétionnaire de 35 millions de dollars, financé au moyen de ressources extrabudgétaires, afin que chaque coordonnateur résident dispose de 270 000 dollars par an pour appuyer leurs partenaires nationaux en matière de politiques intégrées, en tirant partie des atouts du système. Le financement du système des coordonnateurs résidents, qui est indispensable au repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, se trouve au cœur du projet de pacte de financement.

156. Enfin, nous comptons sur l'appui des États Membres pour adopter des mesures d'incitation d'ordre financier permettant d'accroître l'incidence des activités que mène l'Organisation dans les pays grâce à une action mieux intégrée reposant sur deux éléments clefs : a) l'allocation de 290 millions de dollars par an au Fonds commun visant à faciliter l'application du Programme 2030 par des politiques intégrées ; b) l'accroissement massif des contributions au Fonds pour la consolidation de la paix. Le Fonds commun est conçu pour permettre aux coordonnateurs résidents et à la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies de disposer des ressources dont ils ont besoin pour aider les pays à réaliser les objectifs de développement durable.

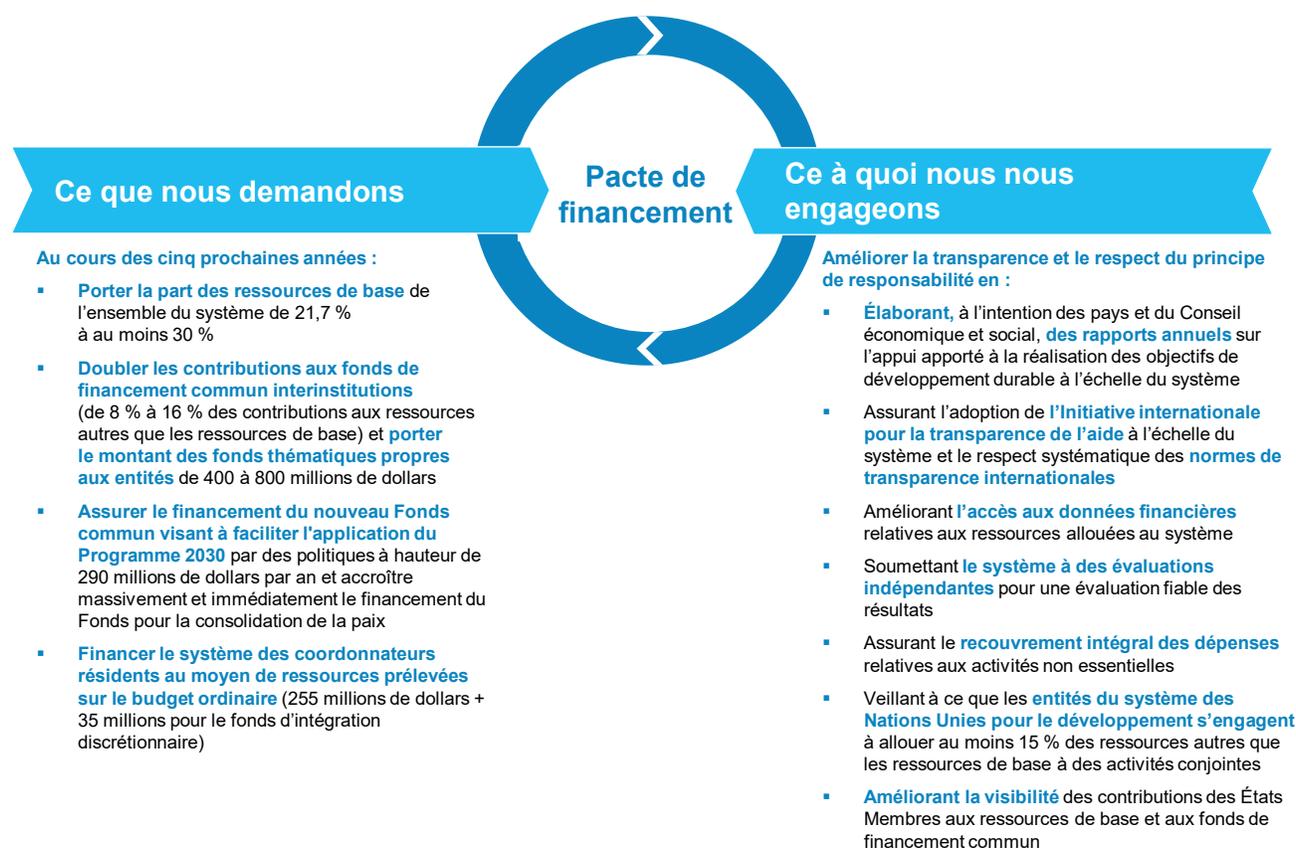
157. Des fonds de financement commun au niveau des pays directement rattachés au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement permettraient aux coordonnateurs résidents de mobiliser les capacités et la collaboration interinstitutions requises pour appuyer la réalisation des objectifs de développement durable. Le Fonds pour la consolidation de la paix constitue également un instrument

essentiel à l'heure où l'Organisation intensifie ses efforts pour renforcer la résilience et promouvoir des mesures de prévention intégrées à plus grande échelle.

158. Le coût total du nouveau système des coordonnateurs résidents, du fonds d'intégration et du Fonds commun visant à faciliter l'application du Programme 2030 par des politiques intégrées représenterait 2 % des 29,5 milliards de dollars de contributions versées au titre des activités opérationnelles de développement de l'Organisation en 2016. Au vu des possibilités de transformation dont le Programme 2030 est porteur, des efforts que les États Membres attendent à juste titre de l'ONU et de l'urgence de la tâche collective qui est la nôtre, il me semble que c'est le moins que nous puissions faire.

Figure IV
Engagements mutuels dans le cadre du pacte de financement

Projet de pacte de financement



159. Pour assurer la concrétisation du pacte de financement, j'ai l'intention de mener en 2018 des consultations avec les États Membres sur les questions de financement, sous la direction de la Vice-Secrétaire générale agissant en sa qualité de Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement. Dans l'intervalle, nous invitons les États Membres qui sont en mesure de le faire à recenser les mesures qui pourraient être adoptées immédiatement sans interférer avec les projets en cours d'examen devant leur parlement respectif. Il importe d'agir rapidement pour mettre à profit la dynamique de changement à l'œuvre.

160. En définitive, le succès du pacte de financement dépendra du respect par toutes les parties des engagements qu'elles ont souscrits. À défaut, le système des Nations Unies pour le développement serait piégé dans un cycle de contraction de ses ressources de base et verrait ses objectifs stratégiques et son engagement à long terme gravement limités par la préaffectation stricte des autres ressources.

161. Je suis conscient qu'il s'agit là d'exigences considérables alors que nombre d'États Membres sont confrontés à de fortes contraintes budgétaires et à un contrôle de plus en plus strict de la part de leur parlement et de leurs contribuables. Les États nous ont clairement signifié que la conclusion d'un pacte de financement exigerait du système qu'il opère des changements ambitieux dans les domaines de la transparence, de la responsabilité et de la communication des résultats. En dernière instance, ce sont les réalités humaines qui se cachent derrière ces chiffres et objectifs – les populations accablées par les tempêtes et les phénomènes météorologiques extrêmes dus aux changements climatiques ; les pandémies ; les inégalités qui se creusent chaque jour davantage ; le fait qu'une femme sur trois dans le monde soit victime de violence sous une forme ou une autre – qui doivent nous convaincre de la nécessité de nous engager en faveur du changement et d'honorer notre engagement commun de ne pas faire de laissés-pour-compte et d'aider en premier lieu les plus défavorisés.

IX. Conclusions

A. Se préparer au changement

162. Dans le cadre de la suite donnée à la résolution [71/243](#), nous avons eu à cœur de concevoir une stratégie ambitieuse fondée sur un repositionnement ferme de l'Organisation en vue de la mise en œuvre du Programme 2030. Les besoins de l'humanité et les exigences de notre temps méritent des mesures audacieuses. Ce n'est ni en maintenant le statu quo, ni en adoptant des réformes de surface que nous mobiliserons l'appui dont les pays ont besoin pour réaliser les objectifs de développement durable. S'il est essentiel pour l'Organisation de s'appuyer sur des stratégies qui ont fait leurs preuves, elle ne peut s'en contenter si elle veut se montrer à la hauteur du programme de développement le plus ambitieux jamais mis en œuvre par les États Membres.

163. Les changements proposés, qui constituent un ensemble indivisible de mesures conçues pour se renforcer mutuellement, ouvrent la voie à une évolution audacieuse mais réaliste. La séparation des fonctions de coordonnateur résident de celles de représentant résident du PNUD n'aboutira à une transformation radicale que si elle s'accompagne de mesures énergiques permettant de renforcer l'autorité, les mécanismes et les ressources des coordonnateurs résidents. Les changements qu'il est proposé d'apporter au fonctionnement du Conseil économique et social et d'autres organes directeurs de l'Organisation s'appuieront sur le renforcement de la capacité de rendre compte – et de répondre – de l'action menée à l'échelle du système. Tous ces efforts exigent des mécanismes de financement plus souples. Le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement aura également pour effet d'accentuer les répercussions des réformes concomitantes de la gestion interne et de l'architecture de paix et de sécurité.

164. Il n'y a plus de temps à perdre : deux années déjà se sont écoulées depuis le lancement du Programme 2030. Je m'efforce pour ma part de tout mettre en œuvre pour renforcer la cohésion, la responsabilité et l'efficacité du système dans le cadre des mandats existants afin de faire en sorte que nous puissions atteindre nos objectifs communs. J'ai également confié des responsabilités générales en matière de développement durable à la Vice-Secrétaire générale afin de donner pleinement effet

aux dispositions relatives aux attributions du poste figurant dans la résolution 52/12 B de l'Assemblée générale, et créé un comité exécutif en vue de promouvoir une prise de décisions intégrée s'appuyant sur les contributions stratégiques de l'ensemble des organismes des Nations Unies.

165. Ces premières mesures ont permis de poser les bases du système de coordination du développement durable impartial et responsable que les États Membres ont appelé de leurs vœux. Le nouveau Groupe des Nations Unies pour le développement et le comité directeur conjoint créé pour faire progresser la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement, qui sont déjà opérationnels, permettront d'apporter des solutions adaptées aux difficultés que rencontrent les pays et les équipes de pays des Nations Unies. J'ai lancé des stratégies visant à intensifier l'appui que nous fournissons aux États Membres pour faire progresser l'action pour le climat et le financement du développement. Je compte sur les États pour apporter leur soutien aux changements proposés dans le présent rapport, qui seront déterminants pour réaffirmer la place centrale qu'occupe le développement durable dans nos activités.

166. La tâche qui nous attend est ardue et complexe. Le changement n'est jamais facile et ne se produit pas du jour au lendemain. Notre personnel – qui est le catalyseur et le moteur du changement et constitue le premier atout de notre Organisation – est déterminé à trouver de nouveaux moyens d'aider l'ONU à s'acquitter de sa mission. Nous prenons actuellement des mesures visant à faire en sorte que ce processus de changement se déroule de manière progressive et échelonnée. Je m'emploie pour ma part à mettre en place une équipe de gestion du changement qui sera chargée de préparer la mise en œuvre intégrale de toutes les mesures de manière ouverte et transparente dès que celles-ci auront été approuvées par les États Membres.

167. Nous considérons que le processus de changement pourrait être mené à bien dans un délai de quatre ans à compter de la décision des États Membres. Certaines recommandations essentielles, notamment en ce qui concerne la prochaine génération d'équipes de pays des Nations Unies et la redynamisation du système des coordonnateurs résidents, devraient être mises en œuvre d'ici à la fin de 2019. D'autres calendriers seront établis en fonction des décisions prises par les États Membres au sujet des propositions formulées dans le présent rapport.

B. Mandats requis

168. Le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement est une responsabilité partagée. L'Organisation a fait tout son possible pour s'acquitter des missions qui lui ont été confiées par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243 et je demande aujourd'hui aux États Membres de nous accorder les mandats qui nous permettront de mettre en œuvre les mesures proposées dans le présent rapport sous la direction de l'Assemblée générale et du Conseil économique et Social.

169. Je demande également aux États Membres de valider les objectifs et les orientations des propositions figurant dans le présent rapport et les prie en particulier de bien vouloir :

a) Approuver les mesures visant à redynamiser le système des coordonnateurs résidents, notamment la création d'une fonction de coordination indépendante. Dans le cadre de ce système revitalisé, les coordonnateurs résidents seraient accrédités par les gouvernements en tant que représentants des Nations Unies pour le développement bénéficiant du rang le plus élevé dans le pays et seraient appuyés par un bureau renforcé et autonome du Groupe du développement durable ;

b) Approuver la méthode proposée en vue de la mise en place d'une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies, notamment le recours à des critères indicatifs permettant d'adapter la présence du système des Nations Unies pour le développement dans les pays ;

c) Valider le projet de restructuration échelonnée de l'approche régionale du système des Nations Unies pour le développement ;

d) Envisager le lancement d'un processus d'examen et de mise en œuvre des propositions relatives au Conseil économique et social et aux conseils d'administration des entités du système des Nations Unies pour le développement ayant leur siège à New York ;

e) Soutenir l'appel que j'ai lancé en faveur du renforcement de l'action institutionnelle et de la conception générale, à l'échelle du système, des partenariats à mettre en place aux fins du Programme 2030 ;

f) Approuver le cadre du pacte de financement, qui répond à une nouvelle volonté de coopération visant à optimiser les investissements des États Membres de l'Organisation tout en permettant au système des Nations Unies pour le développement de mettre en œuvre le Programme 2030 au profit de toutes les parties.

170. J'invite en outre les États Membres à valider la portée du document stratégique à l'échelle du système, qui constitue le cadre directeur et le plan d'action du système des Nations Unies pour le développement à l'appui de la mise en œuvre du Programme 2030.

Un an après l'adoption par les États Membres de la résolution [71/243](#) – texte phare s'il en est –, nous sommes plus proches que jamais de cet objectif de repositionnement et de la concrétisation de l'ambition que porte le Programme 2030. Il s'agit d'une occasion unique que nous ne pouvons pas laisser passer. S'il est parfois facile de se perdre dans les méandres de ce que les non-initiés pourraient considérer comme d'obscurs débats politiques, nous ne devons jamais perdre de vue le véritable objet de nos travaux et du présent rapport : accomplir notre mission envers ceux que nous servons, en restant fidèles aux objectifs ambitieux que nous partageons et en tenant l'engagement collectif que nous avons pris de ne laisser personne de côté. C'est dans cet esprit que je demande à tous les États Membres de jouer un rôle moteur dans la poursuite de ces objectifs et d'apporter tout l'appui nécessaire à leur réalisation.

Annexe

Document stratégique à l'échelle du système des Nations Unies

20 décembre 2017

Objet

1. Le 21 décembre 2016, l'Assemblée générale a adopté la résolution [71/243](#), relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, dans laquelle elle a prié le Secrétaire général d'entreprendre un examen des fonctions actuellement assurées dans le système des Nations Unies pour le développement et des capacités dont celui-ci dispose pour agir à l'appui de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en vue de repérer les lacunes et les chevauchements d'activités et de formuler des recommandations visant à y remédier, de repérer les atouts propres à chacune des entités et de renforcer la démarche interinstitutions, en fonction du mandat de chaque entité¹.

2. Dans la même résolution, l'Assemblée générale a également prié les chefs des entités du système des Nations Unies pour le développement d'élaborer, sous la direction du Secrétaire général, un document stratégique à l'échelle du système qui traduise ces recommandations en actions concrètes visant à adapter de manière efficace et cohérente, en vue de l'améliorer, leur appui collectif à la mise en œuvre du Programme 2030, et de définir des moyens d'harmoniser les modalités de financement avec les fonctions du système des Nations Unies pour le développement, qui seront inclus dans les nouveaux plans stratégiques et autres documents de planification des différentes entités, et de les présenter d'ici à la fin de 2017 pour qu'ils soient examinés par le Conseil économique et social à sa session de 2018 lors du débat consacré aux activités opérationnelles de développement.

3. Le présent document stratégique à l'échelle du système est la première suite donnée par le Groupe des Nations Unies pour le développement aux demandes formulées dans la résolution [71/243](#). On y trouve exposées des mesures concrètes et une feuille de route provisoire visant à renforcer la cohérence de l'appui que le système des Nations Unies pour le développement apporte aux pays dans la mise en œuvre du Programme 2030, lesquelles seront révisées par le Groupe au vu du rapport de suivi du Secrétaire général sur le repositionnement dudit système et des décisions prises par les États Membres à cet égard.

4. Pour l'instant, ce document porte sur la période 2018–2019. Il sera ensuite modifié de façon à correspondre au cycle de quatre ans de l'examen quadriennal complet. Il se fonde sur l'évaluation des fonctions et des capacités demandée par le Secrétaire général en juin 2017 et sur le rapport de ce dernier intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur » ([A/72/124-E/2018/3](#)), présenté au Conseil économique et social le 5 juillet 2017. Depuis l'étude des fonctions et des capacités actuelles, réalisée en juin 2017, il a également été procédé à un examen des structures dont le système des Nations Unies pour le développement dispose au niveau régional et de leur état de préparation à la mise en œuvre du Programme 2030. Cet examen a fourni des indications supplémentaires quant à la meilleure manière de donner suite aux recommandations formulées concernant le déficit de capacités ou le renforcement des compétences nécessaires à cette mise en œuvre. La suite donnée à ces recommandations s'appuiera

¹ Résolution [71/243](#), par. 19.

sur le rapport du Secrétaire général de décembre 2017, intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète saine » ; la réforme de la gestion menée en parallèle ; la restructuration du dispositif de paix et sécurité de l'Organisation ; et le rapport que le Secrétaire général s'appête à présenter sur la consolidation et la pérennisation de la paix.

5. Le présent document a été établi sur la base des idées directrices clefs qui sous-tendent le rapport du Secrétaire général de juin 2017, notamment la réaffirmation de la vision commune d'une organisation qui défend les intérêts des groupes exclus et vulnérables et qui œuvre avec les partenaires nationaux à la promotion de tous les droits de l'homme, économiques, sociaux, culturels, civils et politiques², et l'idée que l'Organisation doit faire respecter avec fermeté les valeurs et normes universelles approuvées par les États Membres tout en faisant preuve de souplesse et en adaptant sa présence, son appui et ses compétences aux besoins de chaque pays³. Y a été soulignée la nécessité de procéder comme suit : accélérer le passage du système des Nations Unies pour le développement des objectifs du Millénaire pour le développement au Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; mettre davantage l'accent sur le financement du développement ; mettre en place une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies, qui soient plus concentrées sur l'exécution de leur mandat, souples, homogènes et efficaces ; faire appel à des coordonnateurs résidents indépendants, impartiaux, dotés de davantage de moyens d'action et ayant le développement durable au cœur de leur mission ; renforcer la direction du système à tous les niveaux ; faire en sorte que le système présente une plus grande unité de vues en matière de politiques au niveau régional ; renforcer la responsabilité quant aux résultats obtenus à l'échelle du système ; mettre en place un pacte de financement pour soutenir les initiatives de réforme.

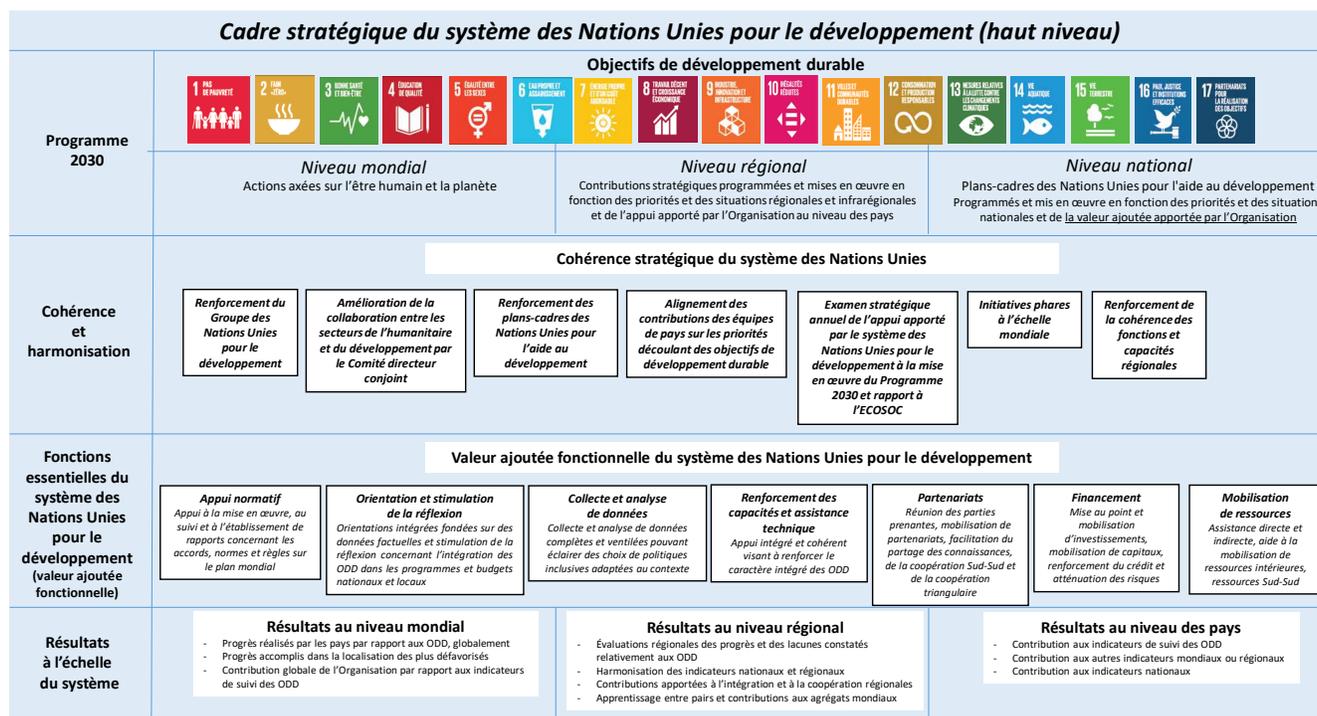
6. Le document stratégique tient compte d'un premier ensemble de mesures prises par le système des Nations Unies pour le développement en application de ces idées, s'inspirant des quatre principes directeurs suivants :

- a) Cohérence et harmonisation à l'appui de la mise en œuvre du Programme 2030 dans tous les domaines couverts par la Charte des Nations Unies ;
- b) Renforcement des fonctions chargées de l'appui à la mise en œuvre du Programme 2030 à l'échelle du système ;
- c) Mise en place, à l'échelle du système, d'outils permettant de mesurer et de suivre les résultats collectifs ainsi que d'en rendre compte ;
- d) Établissement de mécanismes de financement plus efficaces pour soutenir ces mesures.

² A/72/124-E/2018/3, par. 14.

³ Ibid., par. 16.

7. Ces mesures sont résumées dans le cadre présenté ci-après.



Partie I : cohérence et harmonisation à l'appui de la mise en œuvre du Programme 2030

8. L'architecture globale du système des Nations Unies pour le développement doit être adaptée aux différents contextes et appliquée au niveau des pays dans le cadre du Programme 2030. Les bilans communs de pays que dresse le système à l'appui des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement devraient se fonder sur des analyses partagées par des sources et des partenaires divers, ainsi que sur une bonne compréhension des obstacles, risques, difficultés et possibilités que chaque pays rencontre dans la mise en œuvre du Programme 2030 et la réalisation des objectifs de développement durable. Les priorités opérationnelles de l'Organisation et, partant, les compétences et les capacités dont elle dispose dans chaque pays, devraient être alignées sur les priorités nationales, y compris le Programme 2030, et compatibles avec les objectifs de la Charte. De la même manière que l'engagement pris dans le Programme 2030 de ne laisser personne de côté, les normes et règles internationales sont à la base même de l'action que mène l'Organisation au niveau des pays, action qui tire de ces normes son utilité particulière ainsi que la détermination et l'énergie qui sont mises au service d'une démarche axée sur l'être humain, qui soit intégrée et fasse une place essentielle aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes.

9. L'action de l'Organisation en matière de développement devrait tenir compte des capacités nationales, locales et autres que chaque pays peut affecter à l'élaboration, au suivi et à la mise en œuvre du plan-cadre le concernant. La présence à plus long terme d'entités des Nations Unies doit être dictée par la logique de ce plan plutôt que par des décisions programmatiques isolées ou par la disponibilité de fonds fournis par des donateurs. Le système des Nations Unies pour le développement devrait être cohérent et intégré dans les pays d'une manière stratégique. Il ne devrait

s'attaquer qu'à un sous-ensemble de priorités et d'objectifs généraux, en fonction d'analyses sur l'utilité que pourrait avoir une action de l'Organisation et sur ses capacités sur place. Le plan-cadre devrait devenir le principal outil de planification du pays utilisé par l'Organisation à l'appui du Programme 2030. En tant que tel, il devrait constituer un cadre stratégique, opérationnel et axé sur les résultats pour l'action collective menée par l'Organisation en faveur du développement durable dans un pays donné.

10. Dans les plans-cadres, l'engagement à ne laisser personne de côté devrait être érigé en un principe général unificateur, lui-même fondé sur le respect des droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme, la durabilité, la résilience et la responsabilité. Une corrélation devrait être établie entre les activités de développement et l'action humanitaire, afin d'éviter autant que possible la mise en péril ou le recul des progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable et d'obtenir qu'il soit investi plus tôt dans les facteurs de résilience, de stabilité, de développement inclusif sur le long terme et de paix. Dans les situations de crise prolongée, les plans pluriannuels d'intervention humanitaire devraient être alignés sur les plans-cadres pour que la priorité soit donnée aux résultats collectifs.

11. Tout en étant stratégiquement cohérentes dans leur action sur le terrain, les différentes entités peuvent devoir se distinguer sur le plan opérationnel ou marquer visiblement leur différence pour pouvoir s'acquitter de mandats spéciaux ou respecter certains principes humanitaires. L'intégration peut être obtenue en adoptant une optique commune vis-à-vis des différents domaines d'activité, sans aller à l'encontre des mandats spéciaux qui peuvent ainsi avoir été confiés à certaines entités.

12. Pour que les pays puissent en tirer le meilleur parti possible, l'action que mène le système en leur faveur doit faire l'objet d'une intégration et d'une coordination effectives. Les plans-cadres d'aide au développement ont permis de faire de grands progrès dans le renforcement de l'efficacité collective des équipes de pays et de la collaboration entre elles, mais il reste encore beaucoup à faire. Le repositionnement de l'Organisation doit notamment aboutir à une meilleure intégration et à une plus grande efficacité du système. L'Organisation doit se demander dans quels domaines et de quelle manière la définition d'objectifs collectifs peut contribuer le plus utilement aux résultats visés dans les pays. Dans ceux où se déroulent des opérations de paix ou des opérations politiques, la planification, la programmation et le financement doivent être effectués de manière cohérente et harmonisée, afin de réduire systématiquement les besoins, les risques et la vulnérabilité. Cela nécessitera l'établissement de solides partenariats avec la société civile, le secteur privé et d'autres parties prenantes ayant la responsabilité et la capacité de contribuer à ces résultats.

13. En outre, le système des Nations Unies devrait s'appuyer sur son rôle fédérateur pour susciter une participation véritable de plus grande ampleur de la part de la société civile, en particulier des groupes marginalisés, de sorte que les entités des Nations Unies s'occupant du développement puissent aider les gouvernements à aider d'abord les plus défavorisés et à ne laisser personne de côté. Comme l'a reconnu le Secrétaire général dans son rapport du 11 juin 2017 intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/124-E/2018/3), la cohérence et l'harmonisation doivent également être améliorées au niveau des régions et du Siège, afin de renforcer l'appui intégré apporté aux équipes de pays et de mieux tenir compte des priorités et des situations régionales.

14. Les partenariats joueront un rôle crucial dans la mise en œuvre du Programme 2030 en ce qu'ils inciteront les acteurs extérieurs à l'Organisation à mettre à son service leurs ressources, leurs capacités et leurs ambitions. Pour être cohérent, le

système des Nations Unies pour le développement n'a pas besoin que l'ensemble divers de partenariats établis dans les pays soit fondu en un seul cadre opérationnel au niveau national ou régional. En revanche, son intégration appelle un renforcement de la responsabilité quant aux résultats communs, ainsi que la souplesse nécessaire pour agir dans le cadre de chaque mandat dans toutes sortes de contextes, tout en assurant une vision stratégique commune et une responsabilité mutuelle quant aux résultats collectifs. Il faut répondre de manière plus énergique et plus cohérente, à l'échelle du système, aux besoins de partenariats découlant du Programme 2030.

15. Pour contribuer à la réalisation du programme complet et intégré qu'est le Programme 2030, le système des Nations Unies pour le développement doit s'employer plus efficacement à combler les lacunes relevées dans la couverture des objectifs de développement durable, telles qu'elles ressortent de l'étude des fonctions et capacités livrée en juin et de diverses évaluations régionales des progrès accomplis et qui restent à accomplir pour atteindre ces objectifs, notamment ceux qui ont trait à l'eau et à l'assainissement (objectif 6), à l'énergie (objectif 7), à l'industrie et à l'infrastructure (objectif 9), à la consommation et à la production durables (objectif 12), ainsi qu'à l'environnement (objectifs 13, 14 et 15). Il doit également promouvoir une plus grande transparence et étudier les possibilités de synergies en ce qui concerne les cibles de ces objectifs, dans les domaines où l'on constate des chevauchements dans les activités des différentes entités des Nations Unies et l'absence d'une répartition claire des attributions (par exemple, le développement des entreprises, l'environnement, le commerce, l'industrie et l'investissement).

16. Le système des Nations Unies pour le développement doit s'atteler à l'amélioration de l'appui transversal, en faisant fond sur ce qui existe déjà en matière de cadres, d'activités et de structures mis en place pour éviter les cloisonnements, ainsi qu'à l'intensification des activités conjointes en matière d'analyse des risques et de planification, de la formulation d'orientations intégrées, du contrôle commun et de l'établissement de rapports. Pour cela, il lui faut déterminer plus distinctement quelles questions appellent une intervention à l'échelle du système, lesquelles il convient davantage de résoudre par l'intervention collective de quelques entités choisies en fonction de leurs atouts particuliers, et lesquelles seront plus utilement confiées à des partenaires extérieurs.

17. **Recommandations stratégiques :**

a) **D'ici au début de 2018, les nouvelles méthodes de travail proposées pour le Groupe des Nations Unies pour le développement, qui est chargé de la concrétisation de l'engagement pris par le système des Nations Unies pour le développement en matière de cohérence opérationnelle, seront mises en œuvre ;**

b) **D'ici à 2018, le Comité directeur conjoint récemment mis en place pour promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'action humanitaire et du développement au niveau des chefs de secrétariat des Nations Unies, qui est présidé par la Vice-Secrétaire générale, elle-même secondée par le Coordonnateur des secours d'urgence et l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) comme Vice-Présidents, sera prêt à orienter et appuyer les mesures à sur le terrain pour définir et obtenir des résultats collectifs, sur plusieurs années, en tenant compte des atouts particuliers d'un groupe d'intervenants très divers. Il s'emploiera en outre à favoriser l'établissement de plus fortes synergies entre l'action humanitaire et les activités ayant trait au développement, ainsi que de corrélations avec celles relatives à la paix, à l'appui du Programme 2030 ;**

c) **D'ici à 2019, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement devraient être revus et renforcés de façon à devenir dans tous les**

pays le principal outil obligatoire des Nations Unies en matière de planification et de responsabilité quant aux résultats. Ils devraient résulter d'un dialogue national sur la réalisation des objectifs de développement durable, y compris sur l'établissement de priorités et de liens entre les différents objectifs, et de la définition d'indicateurs nationaux sur lesquels le système concentrera ses efforts, là où l'Organisation peut être la plus utile ;

d) D'ici à 2019, l'engagement pris par l'Organisation d'appuyer la mise en œuvre du Programme 2030 dans les pays – que les organismes, fonds ou programmes soient résidents ou non-résidents – devrait bénéficier de l'intégration et de la hiérarchisation des objectifs de développement durable dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Les coordonnateurs résidents devraient être pleinement informés de toute action entreprise en dehors de ces plans ;

e) Les chefs de secrétariat siégeant au Groupe des Nations Unies pour le développement, sous la direction de la Vice-Secrétaire générale, procéderont chaque année à un examen stratégique de l'appui apporté par le système des Nations Unies pour le développement à la mise en œuvre du Programme 2030. Cet examen sera effectué lors de la réunion annuelle du Groupe qui se tient dans le courant du quatrième trimestre, en marge de la deuxième session ordinaire du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Il aura les trois objectifs suivants : i) déterminer les points forts, les points faibles, les lacunes et les chevauchements dans les activités entreprises par le système des Nations Unies pour le développement pour atteindre les objectifs de développement durable ; ii) veiller à la complémentarité et à une répartition des tâches claire et concertée entre les entités des Nations Unies qui s'occupent du développement ; iii) lancer à l'échelle du système des initiatives phares appelant une action collective de sa part (voir l'alinéa f) ci-dessous). Dans le même temps, cet examen fera apparaître l'engagement du système des Nations Unies pour le développement à améliorer l'appui transversal ;

f) Une série d'initiatives phares stratégiques sera lancée à l'échelle du système des Nations Unies pour le développement pour appuyer la mise en œuvre des objectifs de développement durable. De telles initiatives seront entreprises dans les domaines où, face aux lacunes, aux chevauchements et aux possibilités constatés dans les activités menées aux fins de la réalisation des objectifs, le moyen d'action le plus efficace est une intervention collective dans laquelle des entités des Nations Unies s'unissent pour appuyer la réalisation d'objectifs ciblés en ayant clairement défini les résultats escomptés. Certaines initiatives phares prendront comme point de départ et renforceront les initiatives interinstitutions portant sur les questions prioritaires pour le système. Dans un premier temps, cinq initiatives phares stratégiques seront lancées. D'autres pourront voir le jour les années suivantes. Ces cinq initiatives auront pour objet :

i) L'action relative aux changements climatiques [s'inspirant de l'Approche stratégique de la lutte contre les changements climatiques à l'échelle du système des Nations Unies, approuvée par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination à sa première session ordinaire de 2017 (voir [CEB/2017/4/Add.1](#))] ;

ii) L'action relative à l'égalité [s'inspirant du Cadre commun de lutte contre les inégalités et la discrimination, approuvé par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination à sa seconde session ordinaire de 2016 (voir [CEB/2016/6/Add.1](#))] ;

iii) L'action relative à l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles (Initiative Spotlight, lancée en septembre 2017) ;

iv) L'action relative à la révolution des données pour le développement durable [s'inspirant de l'approche de la révolution des données approuvée par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination à sa première session ordinaire de 2015 (voir [CEB/2015/1](#))] ;

v) L'action relative aux risques, à la résilience et à la prévention [s'inspirant du cadre d'analyse des risques et de la résilience adopté par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination à sa seconde session ordinaire de 2017 (voir [CEB/2017/6](#), annexe III)].

Pour que ces initiatives phares soient entreprises de manière systématique, cohérente et transparente, le Groupe des Nations Unies pour le développement établira clairement les critères et les méthodes à appliquer pour circonscrire leur objet et le processus par lequel il convient de les définir ;

g) La communication entre le Groupe des Nations Unies pour le développement et les États Membres sera renforcée par la présentation de rapports annuels du Secrétaire général au Conseil économique et social lors du débat consacré aux activités opérationnelles de développement de sa session de fond (en février). Les rapports relatifs au Groupe porteront sur : i) les résultats de l'examen stratégique annuel le concernant ; ii) les propositions d'initiatives phares que pourrait entreprendre le système des Nations Unies pour le développement, ou les dernières nouvelles concernant de telles initiatives ; iii) les résultats relatifs à l'appui apporté à l'échelle du système à la mise en œuvre du Programme 2030, aux initiatives phares en cours et aux progrès réalisés en matière de cohérence à l'échelle du système ;

h) D'ici à 2019, les fonctions et les capacités régionales du système des Nations Unies pour le développement verront leur cohérence améliorée de telle sorte qu'elles puissent mieux soutenir les équipes de pays, mieux faire face aux difficultés dépassant les frontières nationales, fournir un appui plus solide à l'analyse des données, promouvoir la mise en commun des connaissances et l'innovation au niveau des régions, en particulier en ce qui concerne les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable et les lacunes à cet égard, et renforcer la coopération régionale, en mettant davantage l'accent sur l'établissement de liens entre les dimensions normatives et les dimensions fonctionnelles, la sensibilisation et les analyses fondées sur des données. Des protocoles de partage des données dans l'ensemble du système seront également arrêtés d'un commun accord.

18. Recommandations de mise en œuvre :

a) L'Organisation devrait accroître son soutien aux efforts faits par les pays pour adapter les objectifs de développement durable à leur situation, notamment en appuyant les examens nationaux volontaires et les autres dispositifs qui aident les pays à réaliser effectivement ces objectifs, en établissant des liens intersectoriels et en ne laissant personne de côté ;

b) Doté de davantage de moyens d'action, le coordonnateur résident devra renforcer et coordonner l'appui apporté par le système des Nations Unies pour le développement à la mise en œuvre des objectifs et cibles de développement durable dans un pays donné, conformément aux plans et priorités nationaux et sur la base du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, tout en respectant le caractère universel et intégré du Programme 2030, son souci de l'être humain et le fait qu'il est fondé sur des

normes internationales, ainsi que l'ambition générale de ne laisser personne de côté ;

c) Au début de chaque nouveau cycle du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, en coordination avec l'équipe régionale compétente au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement, le coordonnateur résident conduira le dialogue avec le Gouvernement sur la meilleure composition de la présence des Nations Unies dans le pays, afin de faire progresser la mise en œuvre du plan-cadre, en ayant à l'esprit les tâches devant être réalisées en matière normative et humanitaire. L'entité des Nations Unies concernée, conseillée par le coordonnateur, déterminera si une présence physique dans le pays est nécessaire et, si oui, quelle forme cette présence doit prendre. Se fondant sur la décision de l'entité, le coordonnateur résident présentera au Groupe des Nations Unies pour le développement la composition de l'équipe de pays pour qu'elle soit approuvée en interne puis recommandée au gouvernement hôte.

Partie II : renforcement des fonctions chargées de l'appui à la mise en œuvre du Programme 2030 à l'échelle du système

19. Toutes les activités de développement menées par le système des Nations Unies contribuent à la réalisation des objectifs et cibles du Programme 2030. Elles consistent notamment à renforcer les capacités, à fournir des conseils, ainsi qu'à promouvoir et à faire appliquer les règles et normes de l'ONU.

20. Ces activités comprennent un ensemble de fonctions essentielles qui jouent un rôle central dans l'exécution effective du Programme 2030. Six de ces fonctions sont les suivantes :

a) Appui normatif intégré pour la mise en œuvre, le suivi et l'établissement de rapports concernant les accords, les normes et les règles sur le plan mondial [voir la résolution 71/243, par. 21 b)] ;

b) Orientations fondées sur des données factuelles s'inscrivant dans une démarche d'ensemble et stimulation de la réflexion pour aider les pays à inclure les objectifs de développement durable dans les plans et budgets nationaux et locaux [ibid., par. 21 a)] ;

c) Collecte et analyse des données complètes et ventilées pouvant éclairer factuellement des choix de politiques en fonction du contexte auxquels toutes les parties sont associées [ibid., par. 21 c)] ;

d) Renforcement des capacités et offre d'assistance technique [ibid., par. 21 c)] ;

e) Tenue de réunions de parties représentant des intérêts divers, exploitation des liens de partenariat, facilitation du partage des savoirs et promotion de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire [ibid., par. 21 d) et e)] ;

f) Proposition d'une aide directe et de services, surtout dans les pays qui connaissent une situation particulière, comme ceux touchés par des conflits et des catastrophes ou concernés par des déplacements de populations.

21. Outre ce qui précède, le Secrétaire général, aux paragraphes 44 à 46 de son rapport de juin 2017, a défini l'appui au financement du Programme 2030 comme l'une des principales attributions du système des Nations Unies pour le développement. À cette fin, ce dernier doit notamment renforcer les capacités lui permettant d'aider les pays à structurer et à mobiliser des investissements, en tirant parti des capacités normatives du Département des affaires économiques et sociales.

Il doit également renforcer les partenariats avec la Banque mondiale, les autres institutions financières internationales et le secteur financier en général afin de mobiliser des capitaux, d'améliorer les conditions du crédit et de trouver des solutions en matière d'atténuation des risques, ainsi que de canaliser diverses sources de financement à l'appui de résultats collectifs. Ces actions s'inscrivent dans le cadre du soutien que le système des Nations Unies pour le développement apporte depuis longtemps aux pays afin de les aider à mobiliser des ressources (en effectuant des transferts et en proposant une assistance, de façon directe ou indirecte, en facilitant la génération de ressources nationales et en mobilisant les donateurs et les moyens offerts par la coopération Sud-Sud), ainsi que de la mise à disposition effective de ressources par le truchement d'opérations et de prestations de services.

22. Les approches à l'échelle du système seront renforcées de façon à permettre au système des Nations Unies pour le développement d'assurer de manière collective ces fonctions essentielles, qui illustrent bien les avantages comparatifs uniques de l'Organisation. Bien que toutes les activités d'appui menées au titre de chaque fonction ne doivent pas être exécutées de manière collective ou intégrée, les approches communes garantiront à l'échelle du système une compréhension cohérente des fonctions ainsi que des contributions que les entités du système des Nations Unies pour le développement doivent y apporter.

23. **Recommandations stratégiques :**

a) **D'ici 2019, le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement devrait prévoir et promouvoir un ensemble intégré de services des Nations Unies sur la base des instruments disponibles à l'échelle du système pour mesurer les résultats, et axer ses travaux sur les produits communs recensés, liés aux résultats nationaux, qui reposent sur la collaboration avec un éventail plus large d'acteurs au niveau du pays. Les responsables de chaque organisme seront chargés de garantir la qualité et l'exécution des initiatives menées dans le cadre des attributions de leur entité, tout en étant responsables des résultats collectifs ;**

b) **D'ici la fin de 2018, en vue de remédier aux lacunes, aux inefficacités et aux chevauchements dans la production, la ventilation et l'analyse de données, le système des Nations Unies pour le développement devrait élaborer une feuille de route afin d'effectuer plus d'analyses intégrées conjointes, de mieux mobiliser ses connaissances internes, notamment au niveau régional, et de rendre les sources et les ensembles de données existants plus accessibles, harmonisés et exploitables, conformément aux principes internationaux de protection des données ;**

c) **D'ici la fin de 2019, le système des Nations Unies pour le développement devrait adopter une démarche commune en matière de partenariats et collaborer plus efficacement avec le secteur privé, en élaborant notamment des normes de diligence raisonnable cohérentes, fondées sur les meilleures pratiques existantes, qui seront prises en compte dans les modèles et les procédures de collaboration avec les entreprises des principales entités. Il devrait également faire preuve d'esprit d'initiative et de cohérence en mettant à profit le rôle fédérateur de l'Organisation pour aider à créer un forum destiné à la société civile et, en particulier, garantir une véritable participation des groupes marginalisés ;**

d) **En 2018, en réponse aux demandes de renforcement de l'appui au financement du développement, le Secrétaire général lancera une stratégie spécifique qui sera mise en œuvre en étroite collaboration avec le Département**

des affaires économiques et sociales et le Groupe des Nations Unies pour le développement.

24. Recommandation de mise en œuvre :

Le coordonnateur résident devrait se voir donner les moyens de renforcer l'intégration des systèmes et de recenser, de contourner, de hiérarchiser et de combler les lacunes en améliorant l'accès aux sources et aux mécanismes de financement.

Partie III : mise en place à l'échelle du système d'outils permettant de mesurer et de suivre les résultats et d'en rendre compte

25. Le système des Nations Unies pour le développement doit davantage assumer la responsabilité des résultats, notamment des résultats collectifs. Il s'agira là d'une épreuve déterminante qui permettra de confirmer la pertinence de l'Organisation à l'ère des objectifs de développement durable. La responsabilité effective de l'ONU et les résultats qu'elle obtient devraient être mesurés à l'aune de l'efficacité et de l'efficience avec lesquelles le système aide les pays à progresser dans la réalisation des objectifs et cibles et indicateurs de développement durable, tels qu'ils figurent dans les priorités et plans nationaux, ou à faire face aux menaces pesant sur leur réalisation.

26. Les entités du système des Nations Unies pour le développement devraient mesurer collectivement et individuellement leur contribution au Programme 2030 au regard des cibles et des indicateurs adoptés par les États Membres et s'appuyer sur les systèmes nationaux pour suivre leurs progrès dans toute la mesure possible. Pour cela, il faudra mettre en place des systèmes cohérents qui permettent de mesurer, de suivre et de consolider les résultats, d'appliquer le principe de responsabilité en ce qui concerne la performance et de garantir un bon rapport qualité-prix pour l'ensemble du système ainsi que pour les différentes entités du système des Nations Unies pour le développement.

27. Le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement devrait comprendre tous les résultats que l'Organisation s'est engagée à soutenir au niveau national dans le cadre des objectifs de développement durable. Ces résultats peuvent être mesurés au moyen de trois types d'indicateurs :

a) Les résultats obtenus par l'ONU au moyen de sa contribution commune aux indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable. Les indicateurs de ce type utilisent les mêmes unités de mesure que les indicateurs mondiaux relatifs aux objectifs de développement durable et établissent un lien entre les initiatives de l'Organisation et les objectifs de développement durable. Ils sont ventilés afin de montrer la manière dont l'ONU contribue à la réalisation des objectifs, notamment au moyen des indicateurs des moyens de mise en œuvre relevant de chaque objectif ;

b) D'autres indicateurs mondiaux et régionaux. Ceux-ci sont établis à partir des cadres mondiaux et régionaux autres que les objectifs de développement durable et combler les lacunes que présentent les cibles et les indicateurs relatifs aux objectifs ;

c) Des indicateurs nationaux. Ce niveau d'analyse de la portée est réservé à des indicateurs nationaux spécifiques qui peuvent présenter un intérêt dans un contexte donné (en fonction des priorités du pays).

28. Afin d'éviter les doubles emplois et les contradictions dans l'ensemble du système, il faut aligner les résultats recherchés par les organismes des Nations Unies sur les objectifs de développement durable au moyen d'une approche commune.

29. **Recommandations stratégiques :**

a) Le système des Nations Unies pour le développement doit davantage assumer la responsabilité générale des résultats, notamment des résultats collectifs. Chaque résultat doit être individuellement recherché par les organismes compétents et consolidé pour tous les organismes concernés dans un pays. Les résultats au niveau des pays peuvent ensuite être regroupés afin de montrer la contribution globale de l'ONU à la réalisation des objectifs de développement durable (l'accent mis sur les mesures et les résultats communs n'empêche aucune entité des Nations Unies de mesurer ses résultats et de les comparer à d'autres indicateurs de résultats qui lui sont propres) ;

b) D'ici la fin de 2019, une plateforme en ligne devrait être mise en place à l'échelle du système pour permettre de suivre les contributions du système des Nations Unies pour le développement à la réalisation des objectifs de développement durable et de communiquer des informations à ce sujet. Le système des Nations Unies pour le développement devrait tirer parti des avantages des multiples systèmes de savoirs actuellement employés qu'il aurait recensés et mettre en place un outil qui serait adaptable et facile d'utilisation tout en étant efficace et en répondant aux besoins des utilisateurs internes et externes ;

c) Le Groupe des Nations Unies pour le développement devrait prendre les dispositions nécessaires de façon à pouvoir présenter, d'ici à 2021, des données consolidées sur les résultats à l'échelle du système en harmonisant progressivement dans le système les méthodes de collecte et de communication des informations.

30. **Recommandations de mise en œuvre :**

a) Il faudrait élaborer, à tous les niveaux, un rapport annuel sur les résultats obtenus à l'échelle du système ;

b) La transparence concernant les dépenses engagées et les résultats obtenus par chacune des entités devrait être renforcée grâce à l'adhésion de l'ensemble du système à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, afin que les États et les citoyens soient informés de nos dépenses.

Partie IV : établissement de mécanismes de financement pour étayer ces efforts

31. La capacité du système des Nations Unies pour le développement de se repositionner efficacement en vue d'obtenir des résultats collectifs dépendra essentiellement d'une évolution correspondante du financement du système, qui aidera à élargir et à diversifier la base de financement du système des Nations Unies pour le développement. Un système des Nations Unies pour le développement stratégiquement repositionné devra pouvoir compter sur des instruments financiers à l'échelle du système qui sont adaptés à l'objectif visé et récompensent et encouragent un appui cohérent aux fonctions essentielles et les changements que le système cherche à favoriser. En raison de la réduction continue des ressources de base, de l'accroissement des ressources préaffectées et du caractère imprévisible et à court terme des modes de financement, des fonctions essentielles du système des Nations Unies pour le développement manquent de fonds. Il faut inverser cette tendance si l'on veut instaurer un environnement propice à la collaboration, à l'intégration et à la création de synergies.

32. Le statut des mécanismes de financement, y compris des fonds communs, doit être revu d'urgence afin de mieux aligner les ressources sur l'exécution des fonctions essentielles nécessaires pour appuyer la mise en œuvre du Programme 2030, tout en

permettant une harmonisation et un échelonnement du financement des priorités à court et long terme. À cet égard, il faudrait mettre en place en priorité une plateforme de financement novatrice qui aiderait à renforcer les connaissances, les capacités, les compétences et les ressources du système des Nations Unies pour le développement en la matière. Les mécanismes de financement pourraient comprendre des contributions au niveau du pays liées à des résultats spécifiques du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, géré par le coordonnateur résident, plutôt qu'à certains organismes, fonds et programmes des Nations Unies.

33. Pour obtenir les résultats collectifs relevant du document stratégique, il faut investir davantage dans les mécanismes de financement commun, en particulier en vue d'appuyer les fonctions essentielles assurées par les entités du système des Nations Unies pour le développement. Les initiatives phares à l'échelle du système pourraient également être financées par des fonds interinstitutions, gérés par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du Groupe des Nations Unies pour le développement (PNUD). Le Groupe a récemment créé un Fonds commun visant à faciliter l'application du Programme 2030 par des politiques intégrées. Ce fonds a pour objet d'aider à grande échelle les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies à accélérer les progrès dans la réalisation des objectifs de développement durable. Il est conçu de façon à illustrer la manière dont le financement peut être efficacement lié aux fonctions et aux résultats collectifs, en l'occurrence à l'appui à des politiques intégrées.

34. Les entités du système des Nations Unies pour le développement continueront de chercher ensemble des modes de financement novateurs dans le cadre d'un laboratoire d'idées à l'échelle de l'Organisation. Il est indispensable que le système œuvre de concert en vue de créer des effets de synergie et de conférer une portée suffisante à son action. En vue de tirer parti des possibilités offertes par des modes de financement novateurs, les États Membres pourraient s'engager à financer les investissements initiaux et appuyer des mécanismes de financement du système des Nations Unies pour le développement qui seraient souples et innovants, notamment des structures de gouvernance et des dispositifs d'application du principe de responsabilité appropriés.

35. Recommandations stratégiques :

a) Le système des Nations Unies pour le développement devrait s'efforcer de conclure un pacte de financement avec les États Membres de façon à renforcer l'appui institutionnel de base et à l'harmoniser avec l'appui fourni aux fonctions essentielles et aux principaux résultats liés à l'exécution du Programme 2030. Le pacte de financement devrait clairement faire ressortir le fait que des ressources financières bien plus importantes doivent être mises à disposition pour permettre au système des Nations Unies pour le développement de fournir l'appui dont les États Membres auront besoin dans la mise en œuvre du Programme 2030 ;

b) Dans le cadre du pacte de financement, chaque entité s'engagera à mener des initiatives spécifiques visant à assurer la transparence et l'application du principe de responsabilité à l'échelle du système : il s'agira notamment de renforcer la transparence en matière de données financières, d'appliquer l'ensemble des principes de recouvrement des coûts et de renouveler l'engagement à allouer une plus grande part des ressources aux activités communes ;

c) Les équipes de pays des Nations Unies devraient s'efforcer d'établir des mécanismes de financement communs au niveau des pays, alignés sur la structure des résultats du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au

développement, plutôt que sur un organisme, fonds ou programme des Nations Unies.

Conclusion

36. Les États Membres et les organismes des Nations Unies sont conscients qu'ils doivent adopter de nouvelles méthodes de travail. Le système des Nations Unies pour le développement reconnaît les avantages qu'il y a à travailler de façon cohérente et à assumer une responsabilité collective des résultats, tout en prenant des mesures visant à renforcer la collaboration et la cohérence avec les partenaires extérieurs au système des Nations Unies afin que l'Organisation puisse efficacement contribuer à la réalisation des actions entreprises au niveau des pays. Qu'il s'agisse de collaborer dans le cadre de la Charte, d'adopter une vision systémique des interventions à l'appui du Programme 2030 ou d'œuvrer de concert afin de fournir un appui intégré aux politiques, une intégration croissante apparaît comme une évidence. Le présent document stratégique à l'échelle du système donne un premier ensemble d'idées sur la manière dont cette collaboration peut être renforcée. D'autres initiatives visant à améliorer la collaboration et la coordination seront prises au cours des années à venir, sur la base des enseignements tirés de ces mesures initiales et des observations formulées par les États Membres.
