



# Assemblée générale Conseil économique et social

Distr. générale  
19 janvier 2018  
Français  
Original : anglais

Assemblée générale  
Soixante-treizième session  
Activités opérationnelles de développement :  
activités opérationnelles de développement  
du système des Nations Unies

Conseil économique et social  
Session de 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

## Application de la résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies en 2018

### Rapport du Secrétaire général\*\*

#### Résumé

Le présent rapport, soumis conformément à la résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale, rend compte du premier examen annuel des progrès accomplis et des difficultés rencontrées dans l'application de cette résolution.

Il a été établi en consultation avec les entités du système des Nations Unies pour le développement, qui ont mis à disposition à cet effet leurs plans stratégiques, leurs rapports annuels et d'autres documents. Il a aussi tiré parti dans une large mesure de quatre enquêtes menées par le Département des affaires économiques et sociales et du nouveau système de gestion de l'information administré par le Groupe des Nations Unies pour le développement. La majeure partie des données financières proviennent des bases de données et du système de notification gérés par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS).

\* [E/2018/1](#).

\*\* Le présent document a été soumis en retard en raison du large processus de consultation requis dans l'ensemble du système des Nations Unies et des commentaires reçus tardivement à l'issue des quatre enquêtes menées par le Département des affaires économiques et sociales.



## Abréviations et acronymes

APD	Aide publique au développement
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CAD	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CCI	Centre du commerce international
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CEE	Commission économique pour l'Europe
CESAO	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
CESAP	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DOCO	Bureau de la coordination des activités de développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IFI	Institution financière internationale
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONG	Organisations non gouvernementales
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida

OPS	Organisation panaméricaine de la santé
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
TIC	Informatique et communications
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNISDR	Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UNU	Université des Nations Unies
UPU	Union postale universelle
VNU	Programme des Volontaires des Nations Unies

## Table des matières

	<i>Pag</i> □
I. Introduction . . . . .	9
II. Alignement des activités du système de développement des Nations Unies sur le Programme 2030 . . . . .	10
III. Financement des activités opérationnelles de développement de l'ONU . . . . .	15
A. Contexte et présentation des activités opérationnelles de développement . . . . .	15
B. Financement des entités des Nations Unies . . . . .	20
C. Affectation des ressources . . . . .	31
D. Questions de financement . . . . .	39
IV. Permettre aux pays de programme d'atteindre les objectifs de développement durable . . . . .	43
A. Éliminer la pauvreté et ne laisser personne de côté . . . . .	44
B. Appui au renforcement des capacités . . . . .	49
C. Fourniture d'orientations intégrées . . . . .	56
D. Aider les pays en leur apportant un appui normatif . . . . .	57
E. Renforcer l'assistance apportée aux pays les moins avancés, aux pays en développement sans littoral et aux petits États insulaires en développement . . . . .	59
F. Aider les pays à revenu intermédiaire à faire face à des contraintes persistantes et nouvelles . . . . .	64
G. Partenariats . . . . .	65
H. Renforcer la complémentarité des mesures prises dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la pérennisation de la paix . . . . .	75
I. Assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes . . . . .	79
V. Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement . . . . .	80
A. Présence et division du travail . . . . .	80
B. Fonctions du coordonnateur résident . . . . .	88
C. Appui intégré destiné à maximiser les résultats . . . . .	93
D. Simplification et harmonisation des pratiques de fonctionnement . . . . .	101
E. Dimension régionale . . . . .	108
VI. Renforcer l'efficacité du système des Nations Unies pour le développement . . . . .	112
A. Gestion axée sur les résultats . . . . .	112
B. Suivi et contrôle . . . . .	119
VII. Conclusion . . . . .	120
Annexe	
Cadre de suivi et d'établissement des rapports relatif à l'examen quadriennal complet . . . . .	123

## Tableaux

1. Synchronisation des cycles de planification stratégique avec l'examen quadriennal complet .	11
2. Demandes d'appui relatives aux objectifs de développement durable reçues par le système des Nations Unies . . . . .	15
3. Nombre et pourcentage de programmes conjoints visant la réalisation d'objectifs de développement durable . . . . .	28
4. Ventilation des flux de financement pour 16 entités en 2016 . . . . .	30
5. Taux effectifs de recouvrement des coûts entre 2014 et 2016 . . . . .	31
6. Dépenses par groupes de pays . . . . .	38
7. Dépenses et présence physique des entités dans les groupes de pays en 2016 . . . . .	39
8. Préférences des pays parmi les prestataires d'un soutien extérieur, par type de soutien (2017)	44
9. Renforcement des capacités nationales . . . . .	9
10. Fourniture d'orientations . . . . .	56
11. Les prestataires d'aide extérieure préférés des pays, par catégorie d'appui . . . . .	68
12. Les prestataires d'aide extérieure préférés des pays, par facteur de performance . . . . .	69
13. Coopération Sud-Sud . . . . .	71
14. Intégration de la coopération Sud-Sud dans le plan stratégique des entités des Nations Unies	71
15. Intégration de la coopération Sud-Sud dans le rapport annuel des entités des Nations Unies .	72
16. Difficultés rencontrées par les équipes de pays des Nations Unies dans l'appui à la coopération Sud-Sud, de 2014 à 2017 . . . . .	72
17. Types d'appui demandé dans le domaine de la coopération Sud-Sud, de 2014 à 2017 . . . . .	73
18. Activités du Gouvernement en matière de coopération Sud-Sud et demandes d'appui adressées à l'ONU à ce sujet . . . . .	74
19. Approches collectives des entités des Nations Unies pour appuyer la coopération Sud-Sud . .	74
20. Domaines couverts par les activités du système des Nations Unies . . . . .	76
21. Degré de collaboration entre les organismes des Nations Unies . . . . .	77
22. Degré de collaboration entre les intervenants du développement et ceux de l'action humanitaire, et entre les intervenants du développement et ceux de la consolidation de la paix . . . . .	78
23. Adéquation de la présence des Nations Unies dans les pays et pertinence de la gamme des capacités et des compétences du personnel de l'Organisation eu égard aux besoins des gouvernements . . . . .	81
24. Perception de la souplesse, de l'efficacité et de l'aptitude à collaborer du système des Nations Unies pour le développement. . . . .	82
25. Rationalisation de la présence des Nations Unies sur le terrain . . . . .	84
26. Dépenses engagées par les bureaux multipays des Fidji et de la Barbade (2016) . . . . .	85
27. Division du travail (par opposition au chevauchement des activités) entre les entités des Nations Unies . . . . .	87
28. Capacités et attributions des coordonnateurs résidents . . . . .	89

29.	Degré de participation des organismes des Nations Unies à la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation à l'échelon des pays (2017) . . . . .	90
30.	Mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation au niveau des pays (2015 et 2017) . . . . .	91
31.	Délégation de pouvoir du coordonnateur résident, 2014-2017 . . . . .	91
32.	Communication d'informations aux coordonnateurs résidents par les équipes de pays des Nations Unies . . . . .	92
33.	Appui fourni par le système des Nations Unies dans le cadre de l'approche « Unis dans l'action » . . . . .	99
34.	Principaux obstacles à la mise en place d'une stratégie relative aux modalités de fonctionnement . . . . .	102
35.	Gestion des processus relevant des modalités de fonctionnement . . . . .	104
36.	Facteurs empêchant les organismes de participer à des accords à long terme existants (2013-2017) . . . . .	105
37.	Avantages non pécuniaires de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement . . . . .	107
38.	Efficacité de la contribution des commissions régionales en ce qui concerne les questions régionales ou sous-régionales les plus importantes . . . . .	108
39.	Efficacité de la contribution des commissions régionales en ce qui concerne les questions régionales ou sous-régionales les plus importantes, par région . . . . .	109
40.	Contribution des commissions régionales en ce qui concerne les questions régionales ou sous-régionales . . . . .	109
41.	Contribution des Mécanismes de coordination régionale et des groupements régionaux du Groupe des Nations Unies pour le développement en ce qui concerne les questions régionale ou sous-régionales . . . . .	111
42.	Réponses des organismes des Nations Unies au sujet de la gestion des connaissances . . . . .	118

## Figures

I.	La réponse intégrée du système des Nations Unies à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable au niveau national . . . . .	13
II.	Financement des activités du système des Nations Unies en 2016 . . . . .	16
III.	Croissance de l'aide publique au développement et du financement des activités opérationnelles de développement entre 2002 et 2016 . . . . .	17
IV.	Filières de l'aide multilatérale en 2015 . . . . .	18
V.	Évolution en valeur réelle du financement des activités opérationnelles de développement entre 2002 et 2016 . . . . .	19
VI.	Contributions reçues par les entités des Nations Unies en 2016 . . . . .	20
VII.	Principaux groupes de sources de financement en 2016 . . . . .	21
VIII.	Principaux contributeurs en 2016 . . . . .	22
IX.	Contributions sous forme de ressources locales en 2016, par région . . . . .	23
X.	Modalités d'apport de ressources autres que les ressources de base aux activités opérationnelles de développement en 2016 . . . . .	23

XI.	Montants alloués aux fonds d'affectation spéciale multidonateurs de l'ONU entre 2009 et 2016, par catégorie de fonds. . . . .	25
XII.	Principaux contributeurs aux fonds de financement commun interinstitutions en 2016 . . . . .	26
XIII.	Contributions aux fonds de financement commun interinstitutions en 2016, par domaine. . . . .	27
XIV.	Montant reçu de fonds verticaux mondiaux entre 2010 et 2016 . . . . .	29
XV.	Répartition des dépenses au titre des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies en 2016 . . . . .	32
XVI.	Dépenses dans les pays, en volume et pourcentage . . . . .	33
XVII.	Pays pour lesquels plus de 10 % des dépenses ont été financées par des fonds de financement commun interinstitutions en 2016 . . . . .	37
XVIII.	Dépenses réalisées dans les pays les moins avancés entre 2008 et 2016 . . . . .	38
XIX.	Veiller à ce que la priorité soit donnée aux plus vulnérables. . . . .	45
XX.	Appui apporté par le système des Nations Unies pour identifier et venir en aide aux plus défavorisés. . . . .	46
XXI.	Appui apporté par le système des Nations Unies pour venir en aide aux plus défavorisés, par groupe de revenus . . . . .	46
XXII.	Domaines dans lesquels la contribution des Nations Unies a été particulièrement importante (lors des deux dernières années) et dans lesquels une aide sera nécessaire (lors des quatre prochaines années) . . . . .	48
XXIII.	Efficacité du renforcement des capacités nationales . . . . .	50
XXIV.	Appui des Nations Unies à la formation de partenariats . . . . .	51
XXV.	Mise à contribution des institutions et systèmes nationaux par le système des Nations Unies pour le développement . . . . .	53
XXVI.	Degré d'accès à diverses catégories de données officielles . . . . .	54
XXVII.	Collaboration aux fins du renforcement des capacités relatives aux données . . . . .	55
XXVIII.	Coordination et/ou intégration des orientations . . . . .	57
XXIX.	Promotion des liens entre les activités normatives et opérationnelles des Nations Unies. . . . .	59
XXX.	Mise en adéquation avec les besoins, priorités et plans nationaux . . . . .	60
XXXI.	Identifier les personnes les plus défavorisées . . . . .	61
XXXII.	Collaboration avec les partenaires extérieurs en 2016 . . . . .	67
XXXIII.	Implication des équipes de pays des Nations Unies dans les partenariats . . . . .	68
XXXIV.	Collaboration entre les intervenants des Nations Unies en matière de développement et d'action humanitaire . . . . .	77
XXXV.	Analyse comparative des résultats du système des Nations Unies concernant la prise en compte de la problématique femmes-hommes, de 2012 à 2016 . . . . .	79
XXXVI.	Avis des gouvernements et des coordonnateurs résidents concernant la division du travail entre les entités des Nations Unies. . . . .	88
XXXVII.	Mesures visant à réduire la charge de travail des partenaires nationaux. . . . .	94
XXXVIII.	Principaux éléments des instructions permanentes. . . . .	95
XXXIX.	Application des instructions permanentes . . . . .	97

---

XL.	Évolution de l'initiative « Unis dans l'action » . . . . .	98
XLI.	Intérêt que suscite l'initiative « Unis dans l'action », par catégorie de revenu . . . . .	99
XLII.	Variation du niveau des pouvoirs exercés par les différents chefs d'organismes . . . . .	105
XLIII.	Appui fourni par les commissions régionales aux activités de l'équipe de pays des Nations Unies . . . . .	110
XLIV.	Rapports présentés aux gouvernements au sujet des résultats des équipes de pays des Nations Unies . . . . .	113
XLV.	Contenu, ponctualité et étendue des rapports élaborés par les équipes de pays des Nations Unies . . . . .	114
XLVI.	Renforcement de la compatibilité entre les systèmes de gestion axée sur les résultats . . . . .	115
XLVII.	Appuyer les systèmes de gestion axée sur les résultats . . . . .	116
 Encadrés		
1.	Le système des Nations Unies pour le développement. . . . .	11
2.	Stratégies novatrices pour venir en aide aux plus défavorisés. . . . .	47
3.	Obstacles à la création de locaux communs . . . . .	83
4.	Difficultés relevées par les gouvernements du fait de l'absence d'une division claire du travail entre les entités des Nations Unies . . . . .	88
5.	Projet de plan d'action à l'échelle des sièges . . . . .	101
6.	Mécanismes de coordination régionale . . . . .	110
7.	La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement. . . . .	117

## I. Introduction

1. Les accords historiques conclus en 2015, à savoir le Programme de développement durable à l'horizon 2030, l'Accord de Paris sur les changements climatiques et le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, lancent un appel d'une portée et d'une signification sans précédent en faveur d'un partenariat multipartite mondial revitalisé pour l'humanité, la planète et la prospérité. Ils impliquent un changement de paradigme de la coopération pour le développement, dont le paysage se modifie aussi radicalement. Cette nouvelle donne appelle une réévaluation audacieuse du système des Nations Unies pour le développement afin qu'il soit en mesure d'aider les États Membres à avancer sur la voie du développement durable.

2. Dans cette optique, les États Membres ont débattu des liens entre l'harmonisation des fonctions, des pratiques de financement, des structures de gouvernance, des modalités organisationnelles et des formes de partenariat des entités et la capacité et l'influence du système des Nations Unies pour le développement lors du dialogue sur le repositionnement du système organisé pendant 18 mois par le Conseil économique et social. Fin 2016, l'Assemblée générale a fourni des orientations dans sa résolution [71/243](#) sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, qui vise à rendre le système plus cohérent, plus efficace et mieux à même de s'attaquer au large éventail des problèmes de développement exposés dans le Programme 2030. Pour qu'émerge l'approche commune à l'ensemble du système nécessaire pour atteindre les objectifs énoncés dans le Programme 2030, les États Membres ont élargi la portée de l'examen quadriennal complet en appelant les entités du système des Nations Unies pour le développement menant des activités opérationnelles de développement à concourir pleinement à l'application de la résolution dans le respect de leur mandat, de leur vocation et de leur domaine de compétence et ont prié le Secrétaire général de présenter sa proposition sur un ensemble de domaines essentiels en décembre 2017 au plus tard.

3. En réponse à cette demande, le Secrétaire général a présenté en juin 2017 sa vision d'un système qui encourage l'action, innove, coordonne et soutienne ce qui fonctionne, l'idée étant de le rendre plus stratégique, plus responsable, plus transparent, plus collaboratif, plus efficace et mieux à même d'obtenir des résultats au niveau national ([A/72/124-E/2018/3](#)). La vision du Secrétaire général est décrite plus en détail dans son rapport de décembre 2017 ([A/72/684-E/2018/7](#)), dans lequel il présente, en vue de leur examen par les États Membres en 2018, ses propositions tendant à corriger le fonctionnement du système dans l'immédiat mais aussi à modifier ses orientations à long terme.

4. Le présent document a pour objectif de rendre compte des initiatives prises jusqu'ici pour donner suite aux mandats émanant de l'examen quadriennal complet dont les États Membres ont déjà tracé les grandes lignes. Sur la base des faits et des témoignages recueillis sur le terrain, il présente une évaluation de la manière dont le système s'adapte aux nouveaux mandats pour mieux contribuer à la mise en œuvre du Programme 2030 aux niveaux national, régional et mondial.

5. Au vu des informations disponibles, les progrès semblent contrastés. L'alignement par les entités des Nations Unies de leurs plans et activités, comme demandé dans la résolution sur l'examen quadriennal complet, ne fait que commencer, en partie parce que les nouvelles modalités de gestion et de planification internes ne pourront être mises en œuvre qu'une fois que les États Membres auront pris les décisions qui s'imposent. Quatre entités ont franchi une première étape en faisant figurer dans leurs plans stratégiques pour la période 2018-2021 un chapitre

commun dans lequel elles s'engagent à collaborer de façon plus étroite et plus cohérente. Mais il reste indispensable de prendre des décisions détaillées concernant l'adaptation de l'ensemble du système, notamment les fonctions de direction et l'autorité du coordonnateur résident, les modes de présence différenciés, la mise en place de services administratifs communs et les nouvelles compétences requises pour appuyer la mise en œuvre du Programme 2030.

6. Un autre problème clef mis en évidence par les informations contenues dans le présent rapport est le caractère toujours fragmenté du financement du système et son incompatibilité avec les principes d'intégration et de coordination. En outre, les données recueillies sur le terrain amènent à penser que le système des Nations Unies pour le développement peine encore à agir de façon cohérente pour obtenir des résultats collectifs. En effet, la culture et les modalités d'organisation propres aux entités ne favorisent pas une réponse coordonnée à l'échelle du système, ce qui ralentit l'harmonisation et la simplification des pratiques de fonctionnement et donne lieu à des disparités entre le terrain, où des opérations communes sont menées, et le siège, en proie à des attermoissements. Les propositions contenues dans le rapport du Secrétaire général de décembre 2017 visent à remédier à ces problèmes et lacunes de façon systématique.

7. La profonde mutation nécessaire pour passer à l'état d'esprit, au panachage des compétences, à l'architecture et aux modalités organisationnelles propres aux objectifs de développement durable et non plus aux objectifs du Millénaire pour le développement est toujours en cours, dans l'attente notamment de décisions des États Membres sur certains éléments cruciaux. Toutefois, diverses actions sont engagées pour améliorer la cohérence des fonctions essentielles, notamment l'appui au renforcement des capacités et la fourniture de services consultatifs, et un effort considérable est réalisé pour générer les orientations et les instruments requis pour que les équipes de pays des Nations Unies soient mieux à même de mener à bien leur mission sur le terrain.

8. Le présent rapport décrit, sur la base de faits établis, les progrès accomplis concernant les mandats à exécuter immédiatement.

## **II. Alignement des activités du système de développement des Nations Unies sur le Programme 2030**

9. Il ressort de l'examen quadriennal complet de 2016 (résolution [71/243](#)) que le système des Nations Unies doit se mettre à la hauteur des ambitions du Programme 2030, ce qui suppose en premier lieu un repositionnement de ses activités de façon à pouvoir obtenir des résultats collectifs grâce à la coordination de l'ensemble de ses entités. À cette fin, dans sa résolution [71/243](#), l'Assemblée générale a élargi l'examen quadriennal complet à toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement menant des activités opérationnelles de développement et leur a demandé d'adapter leur planification et leurs activités, par l'intermédiaire de leurs organes directeurs le cas échéant, afin de concourir pleinement à l'application de ladite résolution.

10. Treize institutions spécialisées (voir encadré 1 ci-après) viendraient ainsi s'ajouter aux fonds, programmes et autres entités déjà pleinement couverts par l'examen quadriennal complet du système des Nations Unies pour le développement, lequel est constitué de 44 entités recevant un financement au titre d'activités opérationnelles de développement<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Il n'existe pas de définition communément admise des expressions « système des Nations Unies pour le développement » et « activités opérationnelles de développement ». Aux fins de l'analyse

Encadré 1	
<b>Le système des Nations Unies pour le développement</b>	
Fonds et programmes (9)	FNUAP, HCR, ONU-Femmes, ONU-Habitat, PAM, PNUD (y compris FENU et VNU), PNUE, UNICEF et UNRWA
Départements du Secrétariat (13)	Bureau d'appui à la consolidation de la paix, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, CEA, CEE, CEPALC, CESAO, CESAP, CNUCED, Département des affaires économiques et sociales, Département des affaires politiques, HCDH, ONUDC et UNISDR
Institutions spécialisées (13)	<b>FAO, FIDA, OACI, OIT, OMI, OMM, OMPI, OMS, OMT, ONUDI, UIT, UNESCO et UPU</b>
Institutions de recherche et de formation (6)	École des cadres du système des Nations Unies, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement, Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice, UNITAR et UNU
Autres entités (3)	CCI, ONUSIDA et UNOPS

11. L'alignement des cycles de planification stratégique et de budgétisation est la première étape à franchir pour mener une action coordonnée et cohérente. Hormis les départements du Secrétariat et les commissions régionales, qui ont un cycle de planification et de budgétisation différent, 13 entités sont désormais entièrement synchronisées avec l'examen quadriennal complet, 5 ont progressé sur cette voie et 8 ne l'ont pas encore fait (voir tableau 1).

Tableau 1  
**Synchronisation des cycles de planification stratégique avec l'examen quadriennal complet**

Entité	Cycl <sup>e</sup> d <sup>e</sup> planification stratégique		Synchronisation av <sup>ec</sup> l' <sup>e</sup> xamen quadriennal compl <sup>et</sup>	
	Périod <sup>e</sup>	Nombr <sup>e</sup> d' <sup>e</sup> années	2016	2018
<b>Fonds et programmes</b>				
FNUAP	2018-2021	4	Oui	Oui
HCR	2018-2019	2	Oui <sup>a</sup>	Oui

du financement, il s'agit des organismes et activités répondant à la définition de l'aide publique au développement donnée par l'Organisation de coopération et de développement économiques. Les organismes considérés comme faisant partie du système des Nations Unies pour le développement aux fins de l'analyse du financement ne le sont pas nécessairement à d'autres titres. Par exemple, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ne fait pas partie du système des Nations Unies pour le développement à d'autres fins que l'analyse du financement.

Entité	Cycl <sup>a</sup> d <sup>a</sup> planification stratégiq <sup>a</sup>		Synchronisation av <sup>c</sup> l' <sup>c</sup> xam <sup>c</sup> n quadri <sup>c</sup> nnal compl <sup>c</sup>	
	Périod <sup>c</sup>	Nombr <sup>c</sup> d'anné <sup>c</sup> s	2016	2018
ONU-Femmes	2018-2021	4	Oui	Oui
ONU-Habitat	2014-2019	6	Non	Non
PAM	2017-2021	5	Oui	En cours <sup>c</sup>
PNUD (y compris FENU et VNU)	2018-2021	4	Oui	Oui
PNUE	2018-2021	4	Oui	Oui
UNICEF	2018-2021	4	Oui	Oui
UNWRA	2016-2021	6	En cours	En cours <sup>b</sup>
<b>Institutions spécialisées</b>				
FAO	2018-2019 2020-2021	2	Oui	Oui
FIDA	2018-2021	4	Oui	Oui <sup>d</sup>
OACI	2017-2019	3	Non	Non
OIT	2018-2021	4	Oui	Oui
OMI	2016-2021	6	Non	Non
OMM	2016-2019	4	Non	Non
OMPI	2017-2021	5	En cours	En cours <sup>f</sup>
OMS	2014-2019	6	Non	Non
OMT	–	–	–	Non
ONUDI	2018-2021 <sup>g</sup>	4	En cours	En cours
UIT	2016-2019	4	Non	Non
UNESCO	2018-2021	4	Oui	Oui
UPU	2017-2020	4	Non	Non
<b>Institutions de recherche et de formation</b>				
École des cadres du système des Nations Unies	–	–	–	Non
UNICRI	–	–	–	Non
UNIDIR	2017-2020	4	Non	Non
UNITAR	2018-2021	4	Oui	Oui
UNRISD	2016-2020	5	Non	Non
UNU	2015-2019	5	Non	Non
<b>Autres entités</b>				
CCI	2016-2017	2	En cours	Oui
ONUSIDA	2016-2021	6	En cours	En cours <sup>g</sup>
UNOPS	2018-2021	4	Oui	Oui

Not<sup>a</sup>: On trouvera dans l'encadré 1 une liste complète des entités concernées par l'examen quadriennal complet de 2016.

<sup>a</sup> Considéré comme pleinement synchronisé, vu que le cycle biennal utilisé par le HCR est compatible avec l'examen quadriennal.

<sup>b</sup> L'UNRWA, qui mène ses activités sur la base d'un cadre de planification stratégique élaboré tous les six ans et de plans-programmes biennaux approuvés par l'Assemblée générale, entend mettre son cycle en conformité avec l'examen quadriennal complet en 2021.

<sup>c</sup> À titre exceptionnel, le PAM a présenté un plan stratégique avec une année d'avance. Ce plan, qui portera sur la période 2017-2021, lui permettra en 2018 de ramener la durée de son cycle de planification stratégique à quatre ans, conformément à l'article VI.1 de son Règlement général.

<sup>d</sup> Le FIDA est doté de plans à moyen terme triennaux, alignés sur le cycle de reconstitution des ressources auquel il est soumis en tant qu'institution financière internationale.

- L'ONUDI a reconduit jusqu'à 2021 son plan stratégique ou cadre de programmation à moyen terme, qui portait sur la période 2016-2019, afin de le synchroniser avec l'examen quadriennal complet. En revanche, son cycle de budgétisation demeure biennal, le budget actuel étant celui de l'exercice 2018/19.
- ∫ L'OMPI est doté d'un plan stratégique à moyen terme portant sur une période de six ans (2016-2022) et de budgets biennaux (2018-2019 et 2019-2020).
- § Le budget commun d'ONUSIDA est établi et présenté pour un exercice biennal. Le Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités, qui porte sur une période de six ans, est synchronisé avec les cycles de planification des coparrains.

12. Certaines entités s'emploient davantage que d'autres à mettre leur planification et leurs activités en phase avec l'examen quadriennal.

13. Leurs conseils d'administration leur ayant demandé de travailler de façon plus intégrée et cohérente, le FNUAP, ONU-Femmes, le PNUD et l'UNICEF ont fait figurer dans leurs plans stratégiques un chapitre commun énonçant de manière détaillée les domaines spécifiques dans lesquels ils gagneraient à collaborer. Ils entendent mettre à profit la stratégie de simplification, d'accélération et de soutien aux politiques pour faire en sorte que les investissements aillent en priorité aux activités visant à assurer que nul ne soit laissé de côté<sup>2</sup>. Cette nouvelle approche devrait être perçue comme un premier pas vers une conception plus collective de la planification stratégique des activités du système des Nations Unies pour le développement.

Figure I

**La réponse intégrée du système des Nations Unies à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable au niveau national**



Source : Orientations relatives au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (2017)

<sup>2</sup> Voir la note de cadrage du Groupe des Nations Unies pour le développement, disponible à l'adresse suivante : <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/MAPS-Concept-Note-Oct-2015-ENDORSED-BY-UNDG-on-26.10.15.pdf>.

14. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a mis à jour ses instruments et ses directives pour mieux aider les équipes de pays à apporter leur concours aux gouvernements cherchant à accélérer la réalisation du Programme 2030 et pour faire en sorte que les plans, les stratégies et les instruments du système des Nations Unies renforcent l'appropriation nationale et répondent de façon plus cohérente aux besoins de développement des pays. Il a notamment actualisé le document intitulé *Intégration du Programme d'éveloppement durable à l'horizon 2030 : note d'orientation à l'intention des équipes de pays*, mis au point un recueil consultable en ligne<sup>3</sup> pour favoriser l'élaboration de diagnostics, de méthodologies et de plans tenant compte des risques, élaboré des directives pour amener l'ensemble du système à aider les organismes nationaux de statistique à établir des rapports sur les objectifs de développement durable, rédigé les nouvelles orientations relatives au PNUAD ainsi que des documents complémentaires visant à stimuler une réponse stratégique au Programme 2030<sup>4</sup> et fourni aux équipes de pays un appui technique et opérationnel en matière de droits de l'homme<sup>5</sup>.

15. Quatre-vingt-cinq pour cent des gouvernements des pays de programme affirment que les activités du système des Nations Unies sont « tout à fait en phase » ou « bien en phase » avec leurs besoins et priorités de développement et 15 % d'entre eux indiquent qu'elles sont « plus ou moins en phase », ce qui constitue une réalisation importante. D'après les participants, ces résultats ont pu être obtenus en harmonisant les PNUAD avec les plans nationaux de développement, en concentrant les efforts sur la réalisation des objectifs de développement durable, en tirant parti des mécanismes de coordination, tels que les groupes de résultats présidés par les gouvernements, et en assurant un suivi et une évaluation efficaces. Parmi les problèmes rencontrés figurent l'absence de stratégies et de plans nationaux, la disponibilité et l'utilisation insuffisantes des données dans les activités de programmation, le fait que le personnel des Nations Unies se trouve à l'extérieur du pays, la fragmentation des activités du système et le manque d'harmonisation des projets financés au moyen de ressources autres que les ressources de base.

16. Le système des Nations Unies pour le développement s'adapte au Programme 2030 au niveau des pays, mais des progrès plus rapides sont à l'évidence nécessaires. En témoigne le fait que 36 % des gouvernements estiment qu'il a « largement » contribué à la réalisation des objectifs de développement durable ces deux dernières années, alors que 45 % considèrent qu'il ne l'a fait que « modérément ».

17. Le tableau 2 ci-après présente les différents types de demandes d'appui relatives aux objectifs de développement durable, les demandes les moins fréquentes étant celles concernant un ou plusieurs objectifs en particulier, tandis que les pays à faible revenu ont en général davantage tendance à adresser des demandes relevant des quatre types mentionnés dans le tableau. Il est intéressant de constater que 3 des 10 pays dont les dépenses afférentes aux programmes sont les plus élevées n'ont demandé aucun appui, ce qui s'explique probablement par leur situation humanitaire.

18. La plupart des demandes concernent les orientations générales et l'intégration des objectifs de développement durable, ce qui indique que les pays de programme commencent à s'adapter au Programme 2030.

<sup>3</sup> « UNDAF companion guidance », disponible à l'adresse : <https://undg.org/programme/undaf-companion-guidances/>.

<sup>4</sup> « Sustainable Development Goals acceleration toolkit », disponible à l'adresse : <https://undg.org/2030-agenda/sdg-acceleration-toolkit/>.

<sup>5</sup> Disponible à l'adresse : <http://undg.org/wp-content/uploads/2017/05/Guide-d%E2%80%99e%CC%81laboration-du-PNUAD%E2%80%9D.pdf>.

Tableau 2  
Demandes d'appui relatives aux objectifs de développement durable reçues par le système des Nations Unies

	Votre gouvernement a-t-il demandé un appui pour son action nationale en faveur des objectifs de développement durable ?				Total
	Mesure des progrès accomplis et établissement de rapports	Demandes concernant un ou plusieurs objectifs en particulier	Orientations générales relatives aux objectifs	Intégration des objectifs aux plans nationaux de développement	
<b>Pays (par groupe de revenus)</b>					
Pays à faible revenu (31)	15	4	22	20	61
Pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure) (49)	24	7	28	33	92
Pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) (43)	22	7	20	21	70
Pays à revenu élevé (8)	5	3	6	3	17
<b>Total (131)</b>	<b>66</b>	<b>21</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>240</b>
<b>Groupes régionaux</b>					
Afrique de l'Est et Afrique australe (21)	10	5	14	12	41
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale (24)	9	5	16	19	49
États arabes (18)	9	2	5	7	23
Asie et Pacifique (24)	16	4	16	14	50
Europe et Communauté d'États indépendants (18)	8	3	11	12	34
Amérique latine et Caraïbes (26)	14	2	14	13	49
<b>Total (131)</b>	<b>66</b>	<b>21</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>240</b>

Source : Système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement

### III. Financement des activités opérationnelles de développement de l'ONU

19. Tant le volume que la qualité du financement influent fortement sur la capacité du système des Nations Unies pour le développement d'agir de manière cohérente en vue d'obtenir des résultats collectifs. La présente section dresse un tableau détaillé de la façon dont sont actuellement financées les activités opérationnelles de développement menées par l'ONU et donne des informations pouvant orienter les changements qui aideraient le système à mieux appuyer la mise en œuvre du Programme 2030.

#### A. Contexte et présentation des activités opérationnelles de développement

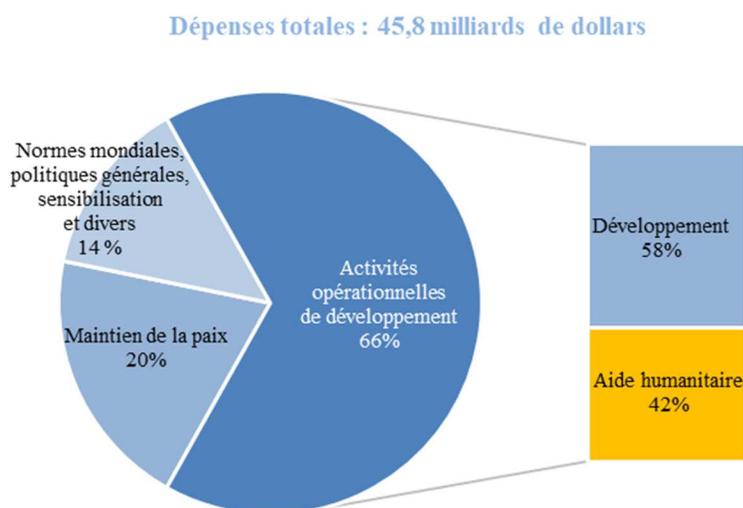
20. Les activités opérationnelles de développement sont menées par des entités des Nations Unies pour promouvoir le développement et la prospérité des pays en développement. Il peut s'agir tout aussi bien d'activités visant des objectifs de développement à long terme que d'activités mettant l'accent sur l'aide humanitaire à

court terme. La note technique connexe disponible en ligne<sup>6</sup> contient des informations complémentaires sur les définitions et les classifications relatives au financement.

21. **Au total, en 2016, les dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement ont atteint 30,4 milliards de dollars<sup>7</sup>, soit environ les deux tiers du montant de 45,8 milliards dépensé pour toutes les activités menées à l'échelle du système des Nations Unies.** Les opérations de maintien de la paix représentaient un cinquième des dépenses totales, tandis que l'établissement de normes mondiales, la définition de politiques générales, la sensibilisation et d'autres fonctions du système des Nations Unies constituaient les 14 % restants.

Figure II

**Financement des activités du système des Nations Unies en 2016**



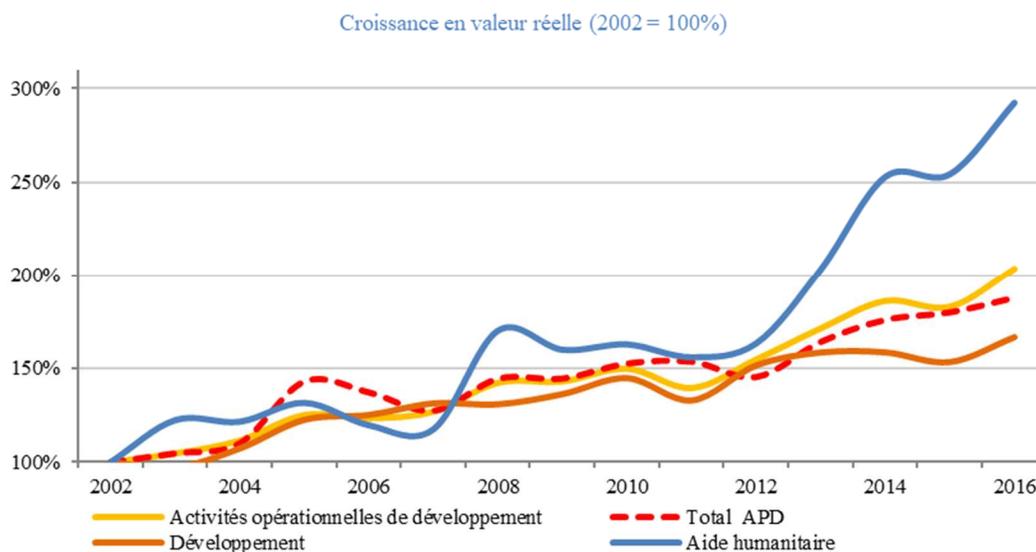
22. **En 2016, le financement des activités opérationnelles de développement représentait 19,7 % du total de l'APD<sup>8</sup>.** Depuis 2002, il a connu une croissance régulière, suivant une tendance semblable à celle de l'APD, comme le montre la figure III. Dans le même temps, le financement des activités humanitaires de l'ONU a rapidement augmenté comparé à celui des activités de développement et à l'ensemble de l'APD, en particulier ces dernières années. Ainsi, entre 2012 et 2016, le financement de l'aide humanitaire a progressé de 80 % en valeur réelle, principalement en raison des crises en Iraq, en République arabe syrienne et au Yémen.

<sup>6</sup> À paraître. La note sera consultable à l'adresse suivante : [www.un.org/en/ecosoc/en/node/1158673](http://www.un.org/en/ecosoc/en/node/1158673).

<sup>7</sup> Ce montant est légèrement supérieur à la somme de 29,5 milliards reçue en 2016 par le système des Nations Unies pour le développement sous forme de contributions, étant donné que ces dernières ne sont pas nécessairement dépensées pendant l'année civile au cours de laquelle elles sont reçues.

<sup>8</sup> Les ressources locales canalisées par l'intermédiaire du système des Nations Unies pour le développement (1,9 milliard de dollars) sont exclues car elles n'entrent pas dans la définition de l'APD.

Figure III  
**Croissance de l'aide publique au développement et du financement des activités opérationnelles de développement entre 2002 et 2016**

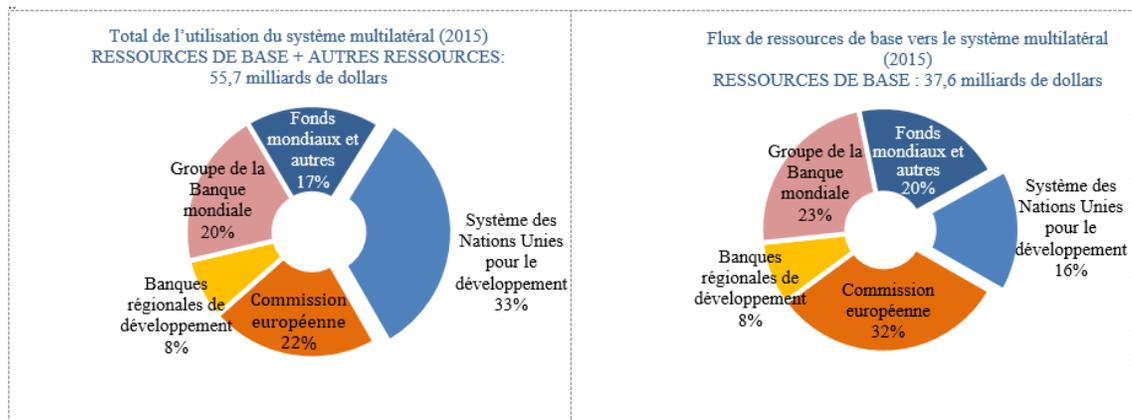


23. Malgré la croissance rapide du financement de l'aide humanitaire, les organismes des Nations Unies qui se consacrent principalement à de telles activités (tels que le PAM, le HCR, l'UNRWA et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires) **font état d'écart record entre les ressources nécessaires et les fonds reçus**<sup>9</sup>. Ces écarts montrent à quel point un renforcement complémentaire des activités de développement et des activités humanitaires est indispensable pour réduire les besoins et la vulnérabilité et gérer les risques de crise dans le domaine humanitaire. Au fil du temps, cette complémentarité devrait permettre de combler en partie les écarts et de diminuer les besoins de financement à long terme.

24. **Le système des Nations Unies pour le développement demeure la principale filière de l'aide multilatérale** pour les donateurs du Comité d'aide au développement (OCDE) si l'on considère le total des flux de ressources de base et des autres ressources. Comme indiqué dans la figure IV, il cumule presque un tiers de tous les décaissements destinés à des organisations multilatérales. En 2015, l'utilisation du système multilatéral a diminué de 11 %, pour s'établir à 55,7 milliards de dollars.

<sup>9</sup> Voir Service de la surveillance financière, disponible à l'adresse suivante : <https://fts.unocha.org/appeals/overview/2016>.

Figure IV  
Filières de l'aide multilatérale en 2015



Source : OECD.Stat

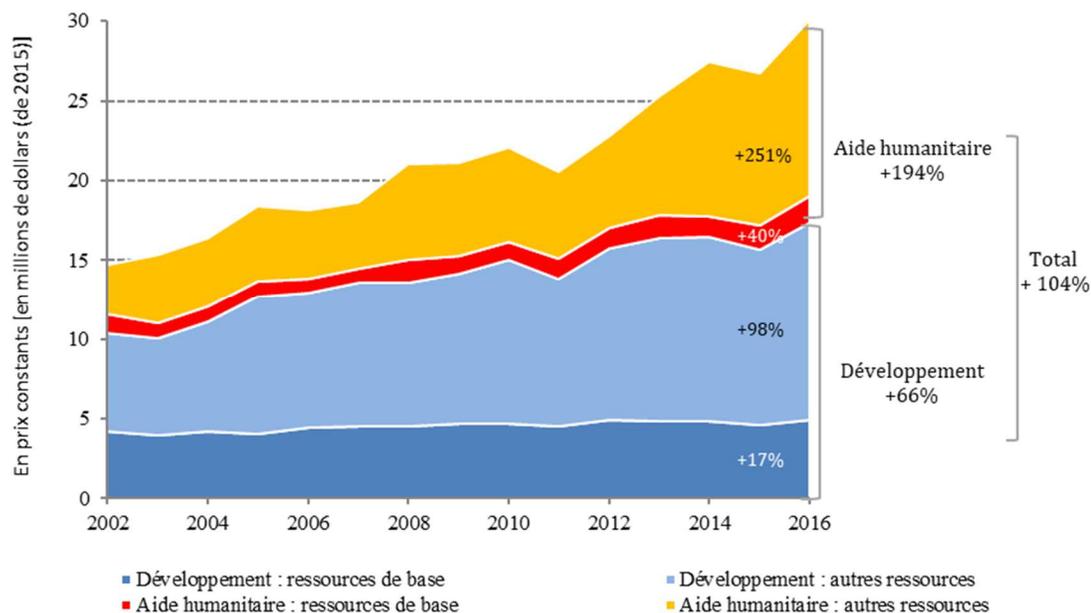
25. Parmi les principales filières de l'aide multilatérale, le système des Nations Unies pour le développement est la seule qui s'appuie fortement sur des ressources autres que les ressources de base. De fait, lui exclu, 84 % des ressources allouées aux organisations multilatérales sont des ressources de base. En outre, **seuls 16 % du total de ces dernières vont au système des Nations Unies pour le développement** (fig. IV).

26. **En 2016, le montant total des contributions destinées aux activités opérationnelles de développement a atteint 29,5 milliards de dollars, soit une augmentation de presque 8 % par rapport à 2015, comprenant une hausse de 5 % des contributions aux ressources de base** après deux années consécutives de baisse. Ces contributions ont ainsi atteint 6,4 milliards de dollars, soit 21,7 % du financement total.

27. Sur le plus long terme, **la croissance en valeur réelle du financement des activités opérationnelles de développement a plus que doublé depuis 2002** (voir fig. V)<sup>10</sup>. Pourtant, bien que dans ses résolutions sur l'examen quadriennal complet l'Assemblée générale insiste fortement sur l'importance des ressources de base, celles-ci n'ont que peu augmenté par rapport aux autres ressources.

<sup>10</sup> Dans le présent rapport, les comparaisons et les analyses tendanciennes en « valeur réelle » sont fondées sur les montants exprimés en dollars constants de 2015. Compte tenu de l'effet minimum de déflateurs depuis 2015, les comparaisons sont établies en valeur nominale, sauf indication contraire.

Figure V  
Évolution en valeur réelle du financement des activités opérationnelles  
de développement entre 2002 et 2016



28. Depuis 2002, la part des ressources de base est passée de 37 % à 22 % du financement total et de 41 % à 28 % du financement des activités liées au développement. En 2016, seuls 18 % de l'ensemble des contributions volontaires aux activités opérationnelles de développement étaient des ressources de base.

29. La nature des fonds reçus actuellement par le système des Nations Unies pour le développement limite considérablement sa capacité d'utiliser les fonds de manière flexible. Le projet de pacte de financement vise à renforcer la confiance et la transparence dans les relations avec les États Membres et d'autres partenaires potentiels. Ce renforcement de la confiance est essentiel pour favoriser un financement adéquat sur les plans qualitatif et quantitatif, notamment des niveaux prévisibles de ressources de base.

30. Plusieurs entités des Nations Unies ont organisé des dialogues structurés pour essayer de surmonter les problèmes de financement. Depuis le milieu de 2016, **17 entités sur 29 ont indiqué que leur organe directeur avait tenu de tels dialogues pour examiner comment financer les objectifs de développement arrêtés dans leur plan stratégique.** Certains des thèmes communs aux dialogues organisés dans l'ensemble du système étaient les suivants : inciter les donateurs à moins recourir aux ressources étroitement préaffectées ; améliorer la transparence et la responsabilité ; étudier de nouvelles modalités de partenariat pour mobiliser des ressources ; encourager les engagements de financement pluriannuels.

31. Il ressort des dialogues organisés par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF que, pour réaliser ces objectifs, il faudrait améliorer la qualité des rapports réguliers sur l'emploi des ressources de base d'utilisation souple, notamment en précisant les fonctions qu'elles financent. Dans les échanges qui ont eu lieu à la FAO, la question de l'augmentation des contributions a été examinée mais n'a pas beaucoup progressé. En revanche, l'organe de décision de l'OMS a approuvé une augmentation de 3 % des contributions des États Membres pour la période 2018/19.

## B. Financement des entités des Nations Unies

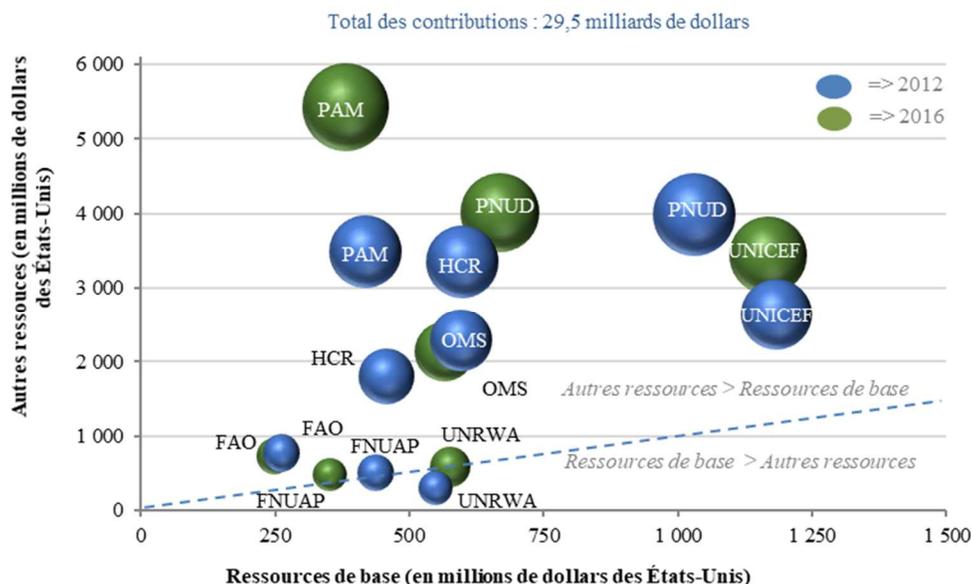
32. Les fonds sont essentiellement destinés à un nombre relativement restreint d'entités des Nations Unies, les huit principales (PAM, PNUD, UNICEF, HCR, OMS, UNRWA, FAO et FNUAP) représentant en 2016 84 % de toutes les contributions.

33. La figure VI présente les contributions aux ressources de base et aux autres ressources reçues par les huit entités principales en 2016 (bulles vertes) et en 2012 (bulles bleues). Pour les cinq plus grandes, en 2016, la composante des ressources de base était largement inférieure à celle des autres ressources. En outre, pour six des huit entités, les ressources de base étaient plus faibles en 2016 que quatre ans auparavant. Les deux exceptions, le HCR et l'UNRWA, se consacrent en premier lieu à des activités d'aide humanitaire.

34. Concernant le système des Nations Unies pour le développement dans son ensemble, la part des ressources de base dans le financement total a chuté, tombant de 27,2 % en 2012 à 21,7 %, ce qui montre que la tendance à plus long terme illustrée par la figure V se poursuit sur le court terme.

Figure VI

### Contributions reçues par les entités des Nations Unies en 2016

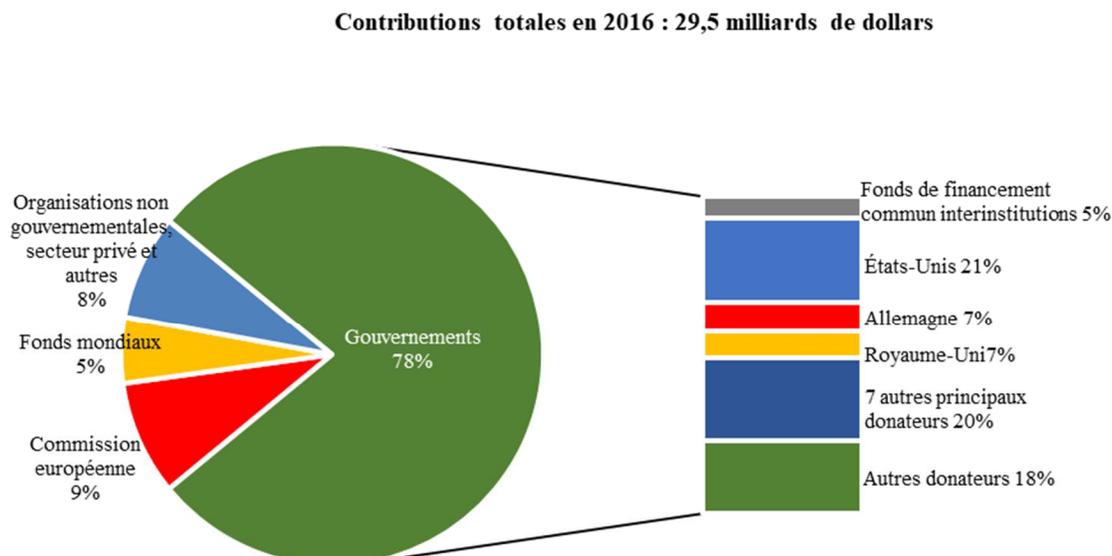


Notation: La taille des bulles est proportionnelle au montant total des contributions (ressources de base + autres ressources).

### 1. Sources de financement

35. En 2016, 78 % des contributions ont été directement fournies par les États (voir fig. VII). Il s'agit notamment des contributions aux fonds communs interinstitutions administrés par les entités des Nations Unies pour le compte du système des Nations Unies pour le développement.

Figure VII  
Principaux groupes de sources de financement en 2016

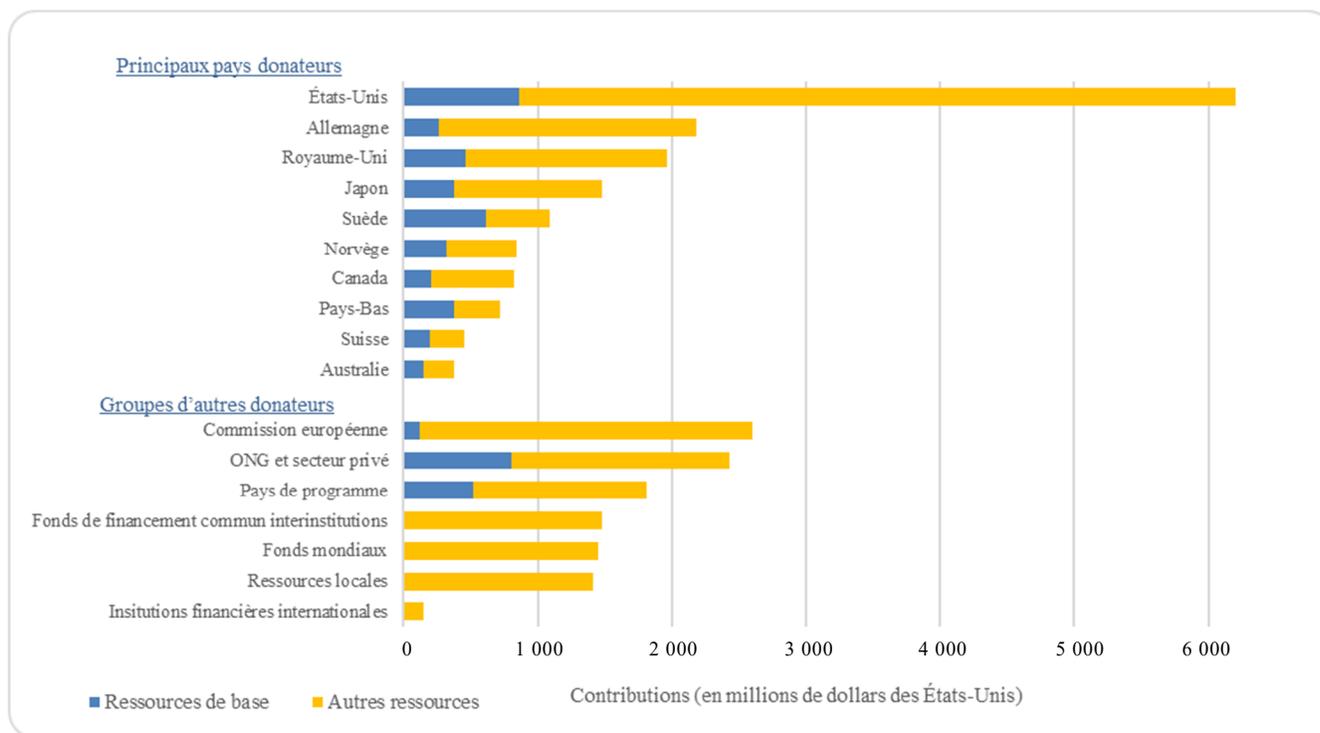


36. En 2016, la Commission européenne a versé au système des Nations Unies pour le développement un montant record de 2,6 milliards de dollars, soit plus que n'importe quel gouvernement donateur, en dehors des États-Unis d'Amérique, et une augmentation de 66 % par rapport à 2015. Le reste des fonds (13 %) venaient d'organisations non gouvernementales, de partenariats privés et d'autres institutions multilatérales, y compris des fonds verticaux mondiaux.

37. La figure VIII montre les contributions aux ressources de base et aux autres ressources provenant des principaux donateurs, qu'il s'agisse d'États ou de groupes de contributeurs. Les sources de financement qui y sont représentées ont constitué 91 % du financement total en 2016. Parmi les 10 premiers États contributeurs, seuls les Pays-Bas et la Suède ont fourni davantage de ressources de base que d'autres ressources.

Figure VIII  
**Principaux contributeurs en 2016**

(En millions de dollars des États-Unis)



38. Dans ses résolutions sur l'examen quadriennal, l'Assemblée générale a exhorté à maintes reprises le système des Nations Unies à étudier les possibilités d'élargir et de diversifier sa base de donateurs. Sur 29 entités des Nations Unies, 24 rendent compte annuellement à leur organe directeur des mesures concrètes qu'elles prennent à cet effet. Mais **le système des Nations Unies pour le développement reste fortement tributaire d'un petit nombre de donateurs**. En 2016, trois donateurs (États-Unis, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et Allemagne) représentaient 45 % des contributions reçues de gouvernements et 35 % du total des contributions au système des Nations Unies pour le développement (voir fig. VIII).

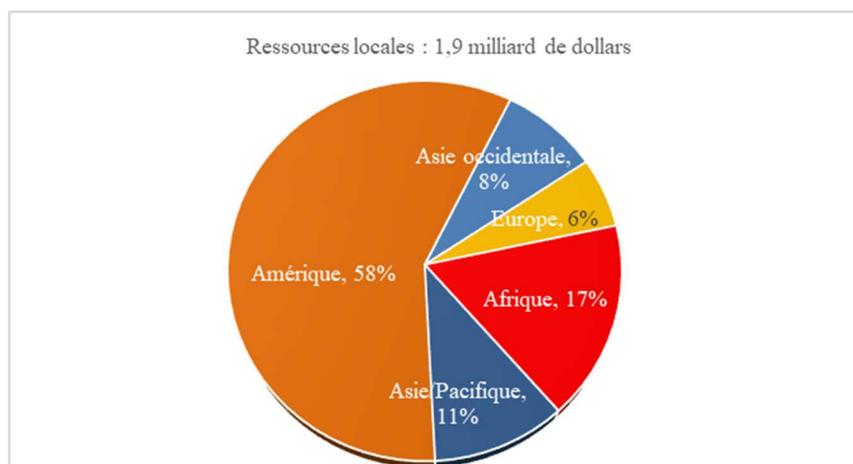
39. La base des donateurs contribuant aux ressources de base est également restreinte. En 2016, cinq pays (États-Unis, Suède, Royaume-Uni, Japon et Pays-Bas) entraînent pour près de 50 % dans l'ensemble des contributions des gouvernements au titre de ces ressources, soit la même part que les cinq principaux contributeurs aux ressources de base d'après les données de 2011.

40. Cette dépendance à l'égard d'un nombre limité de bailleurs de fonds expose l'ONU à un changement brusque des ressources globales à sa disposition si l'un de ses principaux donateurs décidait de modifier sa politique.

41. **En 2016, les pays de programme ont versé plus de 1,38 milliard de dollars au système des Nations Unies pour le développement** (hors ressources locales), soit légèrement moins qu'en 2015 (1,55 milliard de dollars). L'Arabie saoudite est entrée pour environ un quart dans ce financement, versant d'importantes contributions au titre des ressources autres que les ressources de base pour des projets humanitaires au Yémen et dans les Territoires palestiniens occupés. Les contributions des autres pays de programme étaient partagées à part égale entre les ressources de base et les autres ressources.

42. Les pays de programme ont également fourni 1,9 milliard de dollars sous forme de ressources locales pour financer des activités des entités des Nations Unies sur leur propre territoire (voir fig. IX), ce qui représente 8 % du total des ressources autres que les ressources de base du système des Nations Unies pour le développement. Cette modalité est le plus couramment utilisée dans les régions de l'Amérique latine et des Caraïbes, qui ont représenté plus de la moitié de l'ensemble des ressources locales fournies en 2016.

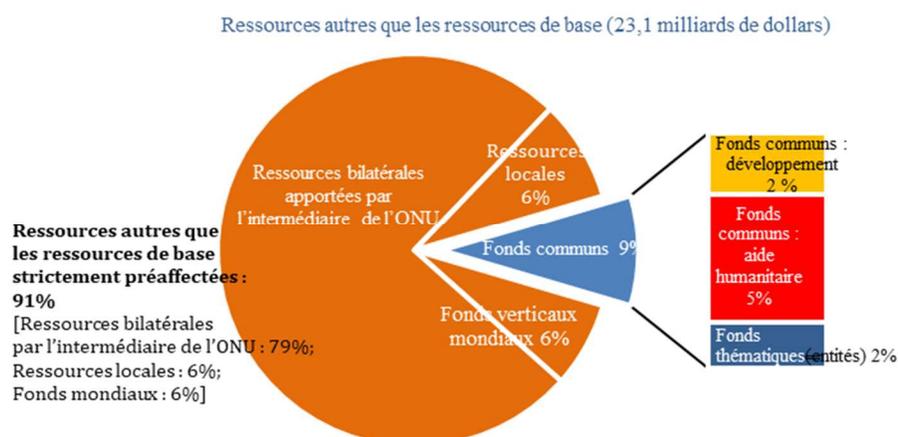
Figure IX  
**Contributions sous forme de ressources locales en 2016, par région**



## 2. Examen des modalités de financement autres que les ressources de base

43. La figure X montre les différentes formes de ressources autres que les ressources de base reçues par le système des Nations Unies pour le développement en 2016 et leurs parts relatives. **Quatre-vingt-onze pour cent du montant total des ressources autres que les ressources de base continuent d'être strictement affectées à des projets menés par une seule entité.** Ces niveaux élevés de fonds préaffectés sont incompatibles avec des approches intégrées, entraînant souvent une augmentation des coûts de transaction et la fragmentation des ressources.

Figure X  
**Modalités d'apport de ressources autres que les ressources de base aux activités opérationnelles de développement en 2016**



44. **Le niveau élevé des contributions strictement préaffectées va souvent de pair avec une concurrence en matière de ressources, des chevauchements et des doubles emplois persistants.** Il est évident que, dans certaines circonstances, la concurrence entre les entités des Nations Unies peut être saine. Dans un rapport établi en 2015 sur l'aide multilatérale<sup>11</sup>, le Comité d'aide au développement note par exemple que la concurrence entre les sources de financement multilatéral peut inciter à être plus attentifs aux avantages comparatifs de chaque institution et, par là même, améliorer l'efficacité du système multilatéral dans son ensemble. Toutefois, d'après l'enquête menée en 2017, la plupart des gouvernements estiment que la concurrence entre les entités des Nations Unies est non productive. Parmi les inconvénients possibles, 57 % des États ont indiqué que cette concurrence était source de confusion pour les gouvernements, et 55 % ont dit qu'elle augmentait la charge de travail des fonctionnaires nationaux et empêchait l'ONU de se consacrer entièrement à sa mission principale qui est d'aider les pays.

45. La nature indissociable et interdépendante des objectifs de développement durable a rendu encore plus nécessaires une plus grande souplesse, prévisibilité et intégration des financements provenant de divers partenaires. Afin d'améliorer la prévisibilité et la qualité des ressources, plusieurs modalités de financement ont été élaborées pour mettre en commun au niveau de chaque organisme, ainsi qu'entre eux, les ressources autres que les ressources de base provenant de différentes sources. Ces modalités sont le fruit des efforts faits par le système des Nations Unies pour le développement pour encourager la cohérence, l'alignement et l'efficacité de l'aide et contrebalancer la fragmentation.

#### *Fonds de financement commun interinstitutions*

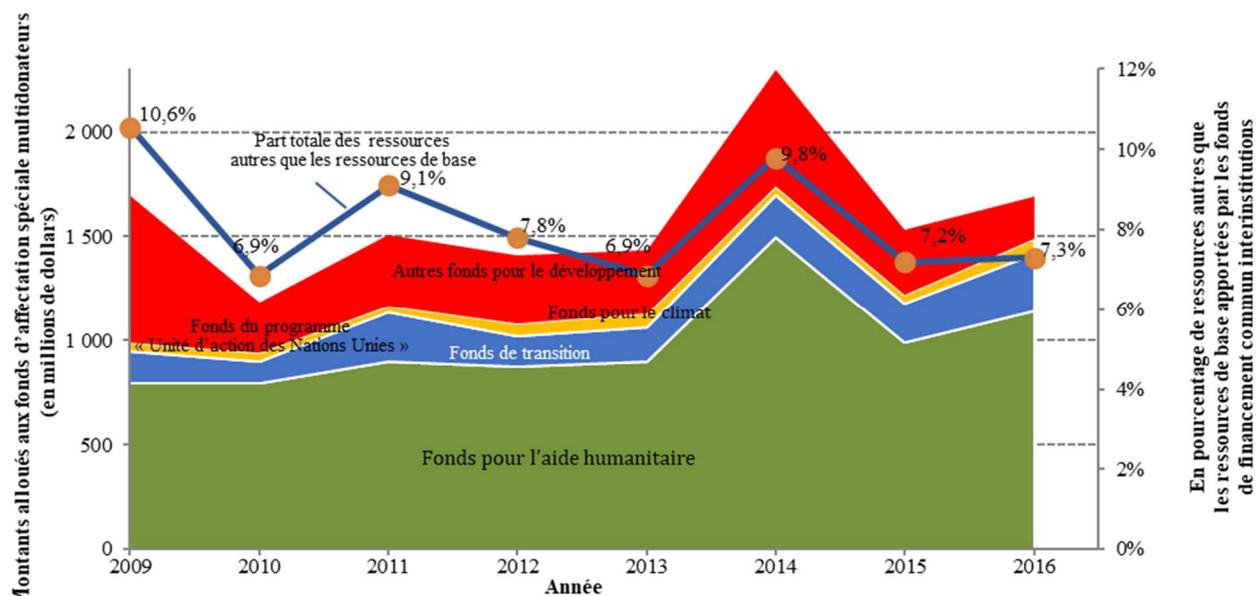
46. Les fonds de financement commun interinstitutions sont des mécanismes de financement multi-organismes conçus pour appuyer un domaine d'action programmatique et des résultats clairement définis au moyen de contributions qui ne sont pas affectées à un organisme spécifique des Nations Unies mais mises en commun et gérées par un administrateur de fonds des Nations Unies. L'Organisation exerçant aussi un rôle dirigeant au niveau des décisions d'allocation et de mise en œuvre de ces fonds, ceux-ci constituent une forme plus flexible de contribution aux ressources autres que les ressources de base.

47. La figure XI présente une vue d'ensemble de l'évolution des contributions apportées aux fonds de financement commun interinstitutions, y compris une ventilation par domaine. **Il n'y a pas eu de croissance notable des fonds de financement commun interinstitutions depuis 2009.**

---

<sup>11</sup> OCDE, *L'aide multilatérale 2015 : des modèles pour l'après-2015* (Paris, 2015).

Figure XI  
Montants alloués aux fonds d'affectation spéciale multidonateurs de l'ONU entre 2009 et 2016, par catégorie de fonds

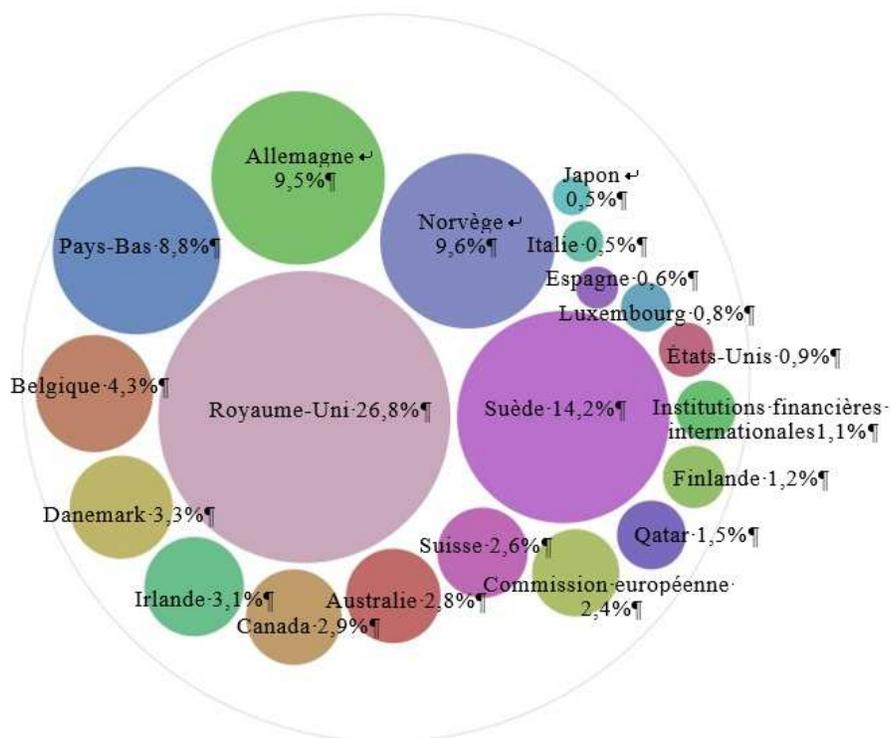


Source: Base de données de l'ONU sur les fonds de financement commun interinstitutions.

48. L'une des raisons expliquant la faible croissance des montants versés aux fonds de financement commun interinstitutions de l'ONU est le nombre limité de donateurs qui soutiennent ce type de financement. En 2016, trois pays (Royaume-Uni, Suède et Norvège) sont à eux seuls entrés pour plus de la moitié dans le total des contributions à ces fonds et les huit principaux États donateurs pour près de 80 % (figure XII)<sup>12</sup>. Les 20 % restants provenaient de 53 gouvernements donateurs, d'institutions financières internationales et du secteur privé. Autrement dit, en 2016, 17 donateurs ont versé plus de 10 % de leurs contributions au titre des ressources autres que les ressources de base à des fonds de financement commun interinstitutions relevant de l'ONU.

<sup>12</sup> Royaume-Uni, Suède, Norvège, Allemagne, Pays-Bas, Belgique, Danemark et Irlande.

Figure XII  
**Principaux contributeurs aux fonds de financement commun interinstitutions en 2016**

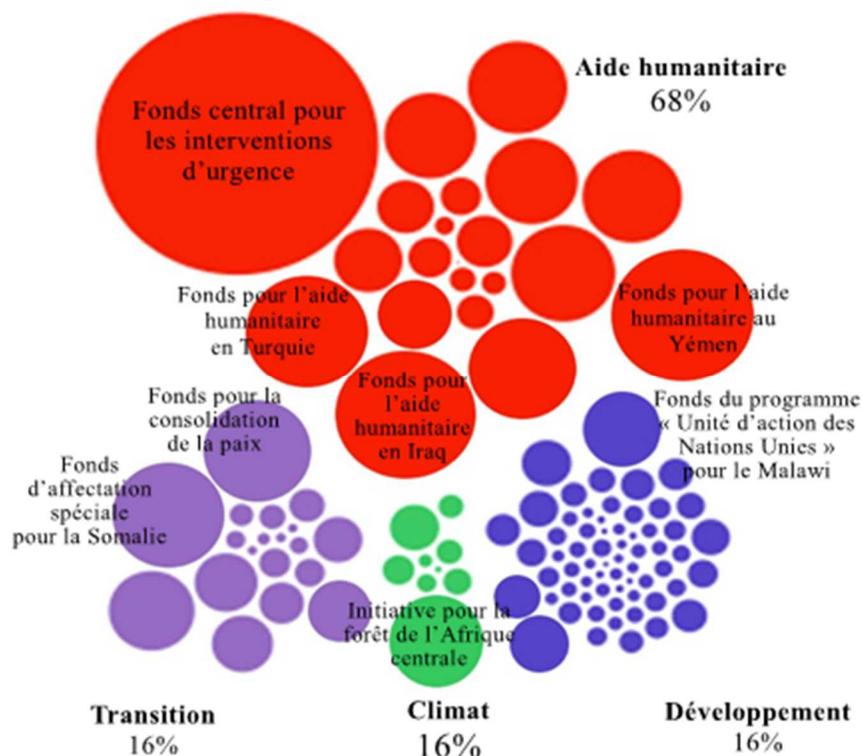


49. Lorsque les fonds de financement commun interinstitutions sont conçus intelligemment et mobilisent un volume important de ressources, ils peuvent contrer certains des effets moins positifs des contributions strictement affectées versées au titre des ressources autres que les ressources de base. Toutefois, si ces fonds sont mal capitalisés, les coûts de transaction associés à la coordination et à la communication d'informations risquent d'être élevés. Si les fonds sont trop nombreux et ne parviennent pas à capter assez de ressources pour réaliser les économies d'échelle nécessaires, ils peuvent conduire à une perte d'efficacité et à une fragmentation plus importante encore des ressources, ce qui irait à l'encontre d'un de leurs objectifs premiers.

50. Dans ce contexte, **en 2016, les contributions d'un montant de 1,7 milliard de dollars ont été réparties entre 112 fonds de financement commun interinstitutions.** Les quatre plus grands fonds ont cumulé plus de 40 % de ce montant total. En revanche, 62 fonds ont rassemblé à peine 5 % des contributions, soit une moyenne de 1,4 million de dollars chacun. Parmi ces fonds relativement modestes, 41 étaient des programmes conjoints, qui tendent à avoir une portée plus restreinte que les autres types de fonds de financement commun interinstitutions.

51. La figure XIII montre les contributions relatives versées en 2016 aux 112 fonds de financement commun interinstitutions, regroupés par domaine. Plus de la moitié de ces fonds se consacrent au développement et ont réuni ensemble 168 millions de dollars de ressources, soit 12 % du total destiné aux fonds interinstitutions. Vingt-et-un fonds humanitaires ont pour leur part reçu plus de 1,1 milliard de dollars. Les fonds de transition, dont le Fonds pour la consolidation de la paix ainsi que d'autres fonds de relèvement et d'aide aux pays sortant d'un conflit, ont représenté 16 % de l'ensemble des contributions versées aux fonds interinstitutions en 2016.

Figure XIII  
Contributions aux fonds de financement commun interinstitutions en 2016,  
par domaine



Source : Base de données de l'ONU sur les fonds de financement commun interinstitutions.

52. Plusieurs facteurs expliquent le fait que les fonds de financement commun axés sur le développement soient de relativement petite taille. Tout d'abord, les Fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies », qui ont été mis en place pour favoriser à l'échelle du système la cohérence et la coordination au niveau des pays en comblant les déficits de financement des programmes de l'initiative Unité d'action des Nations Unies, n'ont pas été revalorisés. Deuxièmement, la majorité des fonds communs touchant au développement sont des programmes conjoints, qui ont une portée programmatique plus limitée que les Fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies » ou qu'un grand nombre de fonds humanitaires communs. Troisièmement, en 2016, l'ONU n'avait pas un grand fonds de financement commun au niveau mondial consacré au développement semblable au Fonds central pour les interventions d'urgence.

#### *Fonds thématiques propres aux entités*

53. Un autre mécanisme de financement commun utilisé par le système des Nations Unies pour le développement est le fonds thématique propre à un organisme donné, qui reçoit des contributions affectées de manière flexible au niveau des résultats du plan stratégique de l'organisme. Ce type de financement permet des dépenses pluriannuelles à l'appui de l'amélioration de la planification et de la viabilité.

54. Ces dernières années, les contributions aux fonds thématiques ont diminué. **Au total, 407 millions de dollars ont été versés aux fonds thématiques de l'ONU en**

**2016, contre 726 millions de dollars en 2014.** Cette forte baisse est préoccupante car elle nuit à la disponibilité de ressources autres que les ressources de base pouvant être allouées avec souplesse aux activités de développement de l'ONU.

#### *Programmes conjoints*

55. Les programmes conjoints visent à atteindre un objectif commun à deux ou plusieurs entités des Nations Unies et sont financés par un budget conjoint.

56. Dans les pays qui comptent au moins un programme conjoint de l'ONU, 85 % des gouvernements ayant répondu à l'enquête ont indiqué que ces programmes avaient facilité une plus grande cohérence, 79 % une plus grande efficacité et 70 % une plus grande efficacité.

57. Selon le système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement, en 2016, on comptait en moyenne 2,8 programmes conjoints par équipe de pays des Nations Unies et 79 % de ces équipes en administraient au moins un. **Les programmes conjoints se concentrent sur un petit nombre d'objectifs de développement durable.** Par exemple, 109 d'entre eux ont pour objet la réalisation de l'objectif de développement durable n°4 sur l'égalité des sexes et 1 seul concerne l'objectif de développement durable n°14 sur les océans. Sachant qu'un même programme conjoint peut avoir trait à plusieurs objectifs de développement durable, le tableau 3 montre les objectifs qui sont visés par le plus grand nombre de programmes et, à l'inverse, ceux qui sont visés par le plus petit nombre. Une augmentation du nombre de programmes conjoints n'est pas une mesure de progrès révélatrice car ce nombre est cumulatif (c'est-à-dire que certains peuvent n'avoir commencé que plusieurs années auparavant et n'avoir comptabilisé que très peu de dépenses à ce stade). En revanche, le montant des dépenses annuelles faites dans ce cadre rendrait mieux compte de l'ampleur des activités communes. Toutefois, cette information n'est actuellement pas collectée, et ne peut donc pas être communiquée de façon pertinente.

Tableau 3

#### **Nombre et pourcentage de programmes conjoints visant la réalisation d'objectifs de développement durable**

<i>Objetif d'éveloppement durable</i>	<i>Programmes conjoints</i>		<i>Objetif d'éveloppement durable</i>	<i>Programmes conjoints</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>		<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>
Objectif 4 : Égalité des sexes	109	29,4	Objectif 14 : Vie aquatique	1	0,3
Objectif 3 : Bonne santé et bien-être	95	25,6	Objectif 7 : Énergie abordable et propre	11	3,0
Objectif 16 : Paix, justice et institutions efficaces	94	25,3	Objectif 12 : Consommation et production durables	11	3,0
Objectif 8 : Travail décent et croissance économique	76	20,5	Objectif 9 : Industrie, innovation et infrastructure	12	3,2
Objectif 2 : Élimination de la faim	63	17,0	Objectif 17 : Partenariat pour la réalisation de ces objectifs.	15	4,0

#### *Fonds verticaux mondiaux*

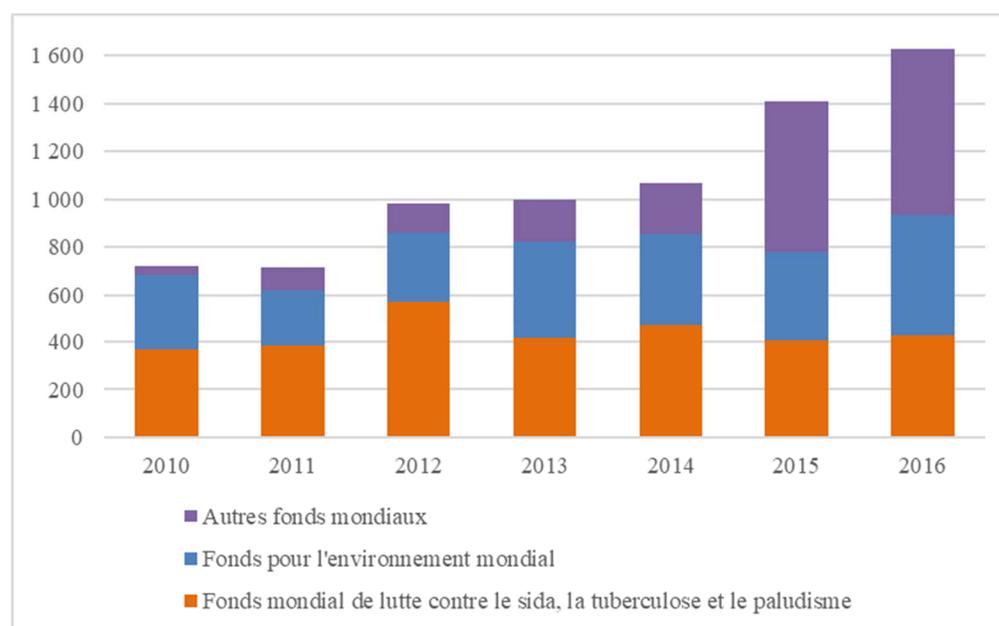
58. Ces dix dernières années, les fonds verticaux mondiaux sont devenus un canal de ressources important pour le système des Nations Unies pour le développement. Ces fonds se consacrent à des problèmes ou à des thèmes spécifiques, tout comme les fonds mondiaux d'affectation spéciale multidonateurs, mais ne sont pas directement

administrés par une entité des Nations Unies et n'ont pas besoin que l'ONU dirige le processus d'allocation des fonds. Ainsi, bien que, du point de vue de l'Organisation, les fonds mondiaux soient une forme de financement commun, ils sont souvent strictement affectés à des projets particuliers, l'ONU jouant uniquement le rôle d'organisme exécutant. Les fonds verticaux mondiaux ont aussi généralement une orientation thématique et, par conséquent, se concentrent sur un plus petit nombre d'objectifs de développement durable.

59. En 2016, un montant estimé à 1,63 milliard de dollars, soit 7 % de l'ensemble des contributions aux ressources autres que les ressources de base, a été reçu par l'intermédiaire de fonds mondiaux (voir fig. XIV). Environ 57 % de ce montant provenaient du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et du Fonds pour l'environnement mondial. Les contributions reçues par l'intermédiaire des fonds mondiaux ont plus que doublé depuis 2010.

Figure XIV

#### Montant reçu de fonds verticaux mondiaux entre 2010 et 2016



### 1. Recouvrement des coûts

60. Dans sa résolution 71/243, l'Assemblée générale a réaffirmé qu'il importait que les organismes des Nations Unies procèdent à un recouvrement intégral des dépenses, ce qui permet d'éviter le recours à des ressources de base pour subventionner des activités financées par d'autres ressources, cette pratique réduisant le montant des ressources de base disponibles pour la programmation.

61. D'après l'enquête menée auprès des différents sièges en 2017, toutes les entités des Nations Unies sauf deux<sup>13</sup> ont adopté un cadre visant à recouvrer les coûts des projets non essentiels qui sont financés par des ressources de base. Les deux exceptions ont indiqué prendre des mesures à cet égard.

<sup>13</sup> Bien que les départements du Secrétariat doivent aussi procéder au recouvrement des coûts, cette enquête les exclut car leurs politiques en la matière sont définies de manière centralisée et approuvées par l'Assemblée générale pour l'ensemble du Secrétariat.

62. Dans le cadre de l'enquête, les entités ont également été invitées à ventiler leurs dépenses en 2016 selon qu'elles étaient liées ou non aux programmes. Cet exercice a pour objet de déterminer si les efforts faits par les entités ces dernières années ont permis de progresser sur la voie du recouvrement intégral des coûts. Le tableau 4 contient les données cumulées recueillies auprès de 16 entités<sup>14</sup> qui représentent environ 70 % du financement total des activités opérationnelles de développement.

63. **L'analyse révèle que, proportionnellement, davantage de ressources de base que d'autres ressources servent à financer des dépenses non liées aux programmes.** Plus précisément, en 2016, 65 % des ressources de base ont été consacrées à des activités relatives aux programmes, contre 89 % des autres ressources. Dans l'ensemble, 84 % des fonds financent des activités relatives aux programmes.

Tableau 4  
**Ventilation des flux de financement pour 16 entités en 2016**

(En millions de dollars des États-Unis)

Type de flux de financement	Activités d'opération			Total
	Activités relatives aux programmes	d'appui aux programmes	Divers (non classés ailleurs)	
Ressources de base	3 248	1 450	324	5 022
Part (en pourcentage)	64,7	28,9	6,5	100
Autres ressources	14 310	1 343	357	16 010
Part (en pourcentage)	89,4	8,4	2,2	100
Total des ressources	17 557	2 794	681	21 032
Part (en pourcentage)	83,5	13,3	3,2	100

64. Plusieurs facteurs expliquent que les coûts n'aient pas été totalement recouverts alors même que la plupart des entités des Nations Unies ont adopté un cadre à cet effet.

65. Premièrement, tous les types de dépenses hors programme ne sont pas soumis au recouvrement des coûts. Par exemple, dans le cadre harmonisé englobant le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes, le recouvrement ne concerne pas les fonctions devant bénéficier à l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement ainsi que celles liées à l'élaboration et à l'application de normes dans tous les domaines de travail programmatiques et institutionnels des entités, qui sont donc entièrement financées par des ressources de base.

66. Deuxièmement, des dérogations sont accordées pour certaines contributions, dispensant le donateur d'appliquer le taux ordinaire de recouvrement des coûts. C'est le cas, par exemple, des contributions versées au Fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan.

67. Troisièmement, des taux réduits de recouvrement des coûts sont appliqués à certains types de ressources autres que les ressources de base, notamment les contributions à des activités de participation aux coûts des gouvernements et à des fonds thématiques moins strictement affectés. La réduction des taux peut inciter les donateurs à privilégier certains types de contributions. Bien que la logique qui justifie

<sup>14</sup> PNUD (y compris le Fonds d'équipement des Nations Unies et le programme des Volontaires des Nations Unies), FNUAP, UNICEF, UNOPS, ONU-Femmes, PAM, UNRWA, ONU-Habitat, ONUSIDA, CCI, FAO, OIT, UNESCO, CEE, CESAP, Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes.

ces taux réduits paraissent raisonnables, il n'en résulte pas moins que des ressources de base supplémentaires viennent subventionner des projets financés par d'autres ressources, sauf augmentation correspondante du taux de base de recouvrement des coûts appliqué à d'autres types de contributions aux ressources autres que les ressources de base.

68. Ces facteurs peuvent avoir pour conséquence l'application d'un taux effectif de recouvrement des coûts qui est inférieur au taux convenu. Par exemple, en 2013, les conseils d'administration du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et d'ONU-Femmes ont fixé à 8 % le taux général et harmonisé de recouvrement des coûts pour les contributions aux autres ressources. Le tableau 5 montre qu'entre 2014 et 2016, les taux effectifs ont été systématiquement inférieurs à 8 %, d'où des coûts recouverts inférieurs à ceux qui auraient permis de compléter le budget de base de ces entités.

Tableau 5  
**Taux effectifs de recouvrement des coûts entre 2014 et 2016**

Entité	2014	2015	2016	Écart par rapport au taux standard d'8 % (millions de dollars É.-U.)
	(pourcentage)	(pourcentage)	(pourcentage)	
PNUD	6,1	6,3	6,4	167,2
FNUAP	7,1	7,1	7,3	12,1
UNICEF	6,3	6,5	6,7	155,1
ONU-Femmes	7,1	7,0	7,1	4,5

Noté : L'écart par rapport au taux standard correspond à la différence entre le montant effectif de recouvrement des coûts reçu et le montant de recouvrement des coûts qui aurait été perçu en appliquant le taux approuvé de 8 %.

69. Il apparaît qu'un des obstacles majeurs à la réalisation d'un plein recouvrement des coûts est l'existence d'un conflit intrinsèque entre le souhait d'éviter tout financement croisé pour satisfaire aux exigences des États Membres et l'obligation de demeurer compétitif vis-à-vis des donateurs pour attirer des contributions volontaires. Il s'agit là d'une autre illustration de la nécessité pour le système des Nations Unies pour le développement de mieux faire la preuve de ses avantages uniques et de son utilisation optimale des ressources et de rendre compte de façon plus transparente.

## C. Affectation des ressources

### 1. Répartition générale des ressources en 2016

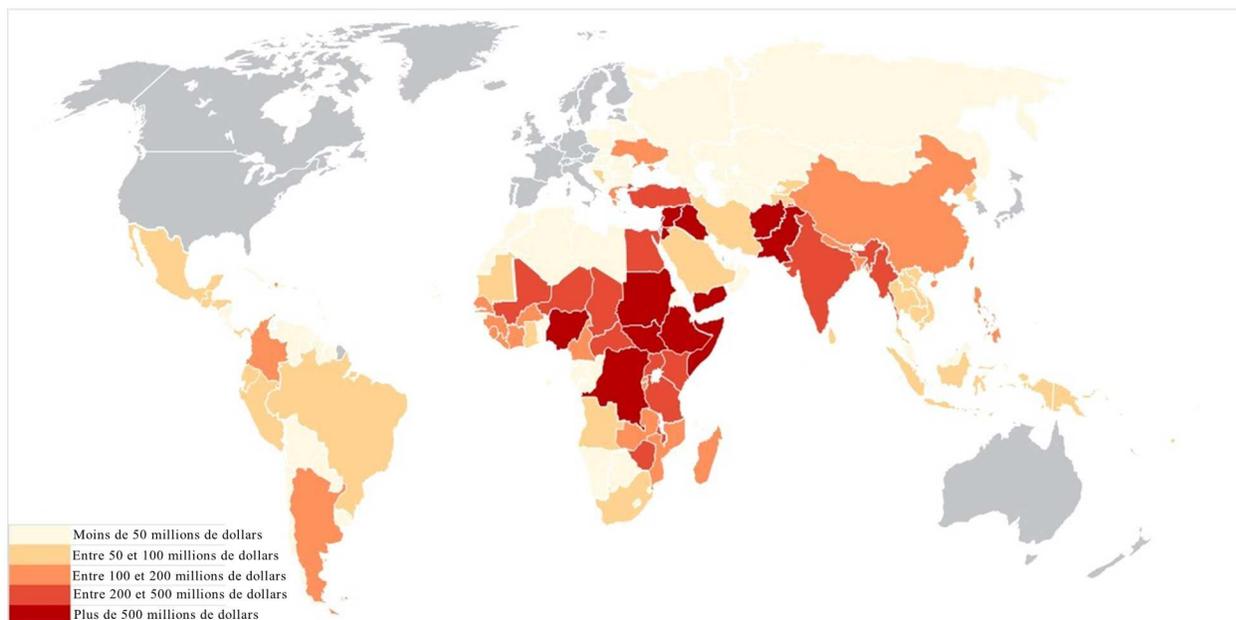
70. En 2016, les dépenses totales consacrées aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies se sont élevées à 30,4 milliards de dollars, dont 22,2 milliards de dollars (73 %) ont servi à financer des activités de programme au niveau des pays et 27 % ont concerné ou ont été classées comme concernant : a) des activités de programme aux échelles régionale et mondiale ; b) l'appui aux programmes et la gestion et l'administration; c) des activités n'entrant dans aucune de ces catégories.

71. Environ 44 % (9,8 milliards de dollars) des dépenses du système des Nations Unies au niveau des pays ont été réalisées en Afrique. L'Asie occidentale arrive en deuxième position, représentant 25 % de ces dépenses, contre 8 % en 2011. En valeur absolue, les dépenses en Afrique ont continué de croître régulièrement pour passer de

8,5 milliards de dollars en 2011 à 9,8 milliards de dollars en 2016, malgré l'augmentation importante en Asie occidentale.

Figure XV

**Répartition des dépenses au titre des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies en 2016**



Not□: Les frontières indiquées sur la présente carte n'impliquent ni reconnaissance ni acceptation officielles de la part de l'Organisation des Nations Unies.

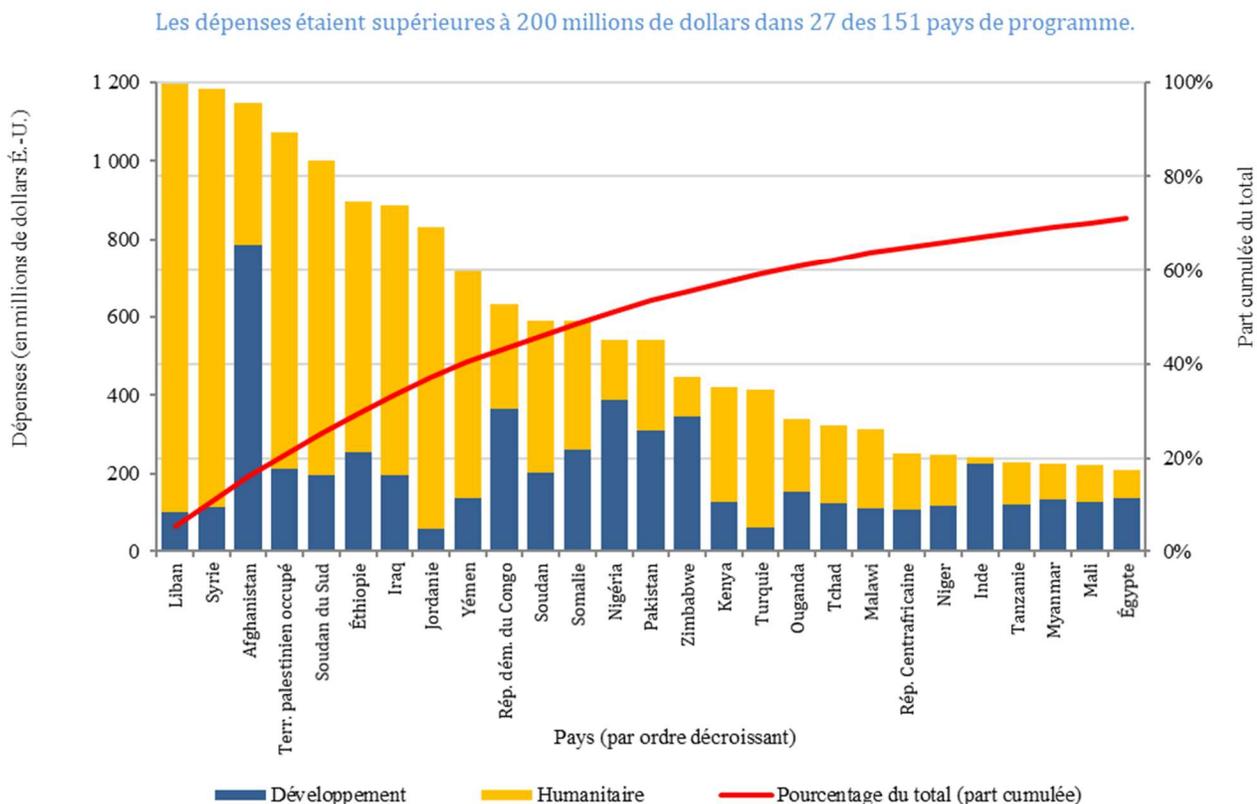
72. Les figures XVI a), XVI b) et XVI c) illustrent la répartition et la part cumulée des dépenses engagées en 2016 dans les 151 pays de programme. Ces dépenses sont divisées en trois catégories : élevées, moyennes et faibles.

73. Dans 27 États, les dépenses afférentes aux programmes étaient élevées, dépassant les 200 millions de dollars par pays et représentant 71 % du total des dépenses réalisées au niveau des pays.

74. D'après la figure XVI a), l'aide humanitaire a été l'activité dominante dans huit des neuf principaux pays de programme, l'Afghanistan, troisième pays de programme, étant la seule exception. Ces huit pays entrent pour 58 % dans l'ensemble des dépenses humanitaires au niveau des pays.

Figure XVI  
Dépenses dans les pays, en volume et pourcentage

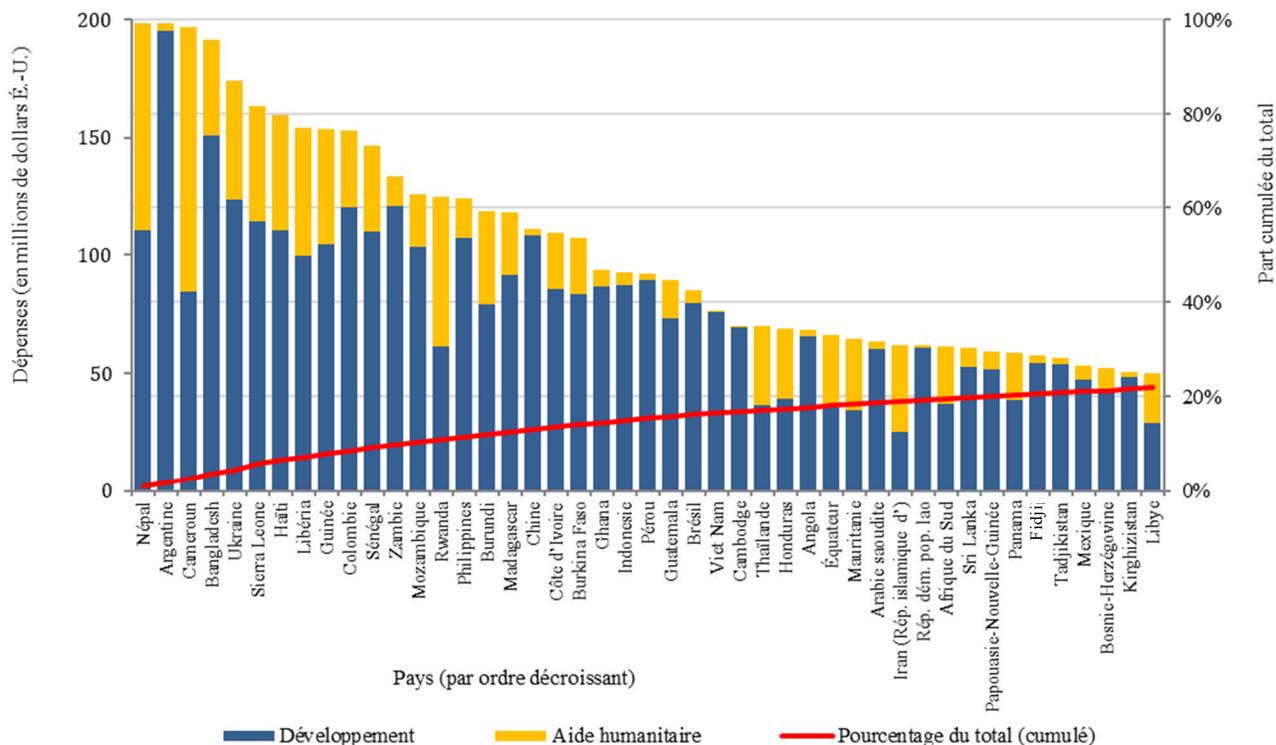
a) Pays où les dépenses sont élevées (supérieures à 200 millions de dollars), 2016



75. La figure XVI b) présente les 45 pays de programme pour lesquels l'Organisation a dépensé entre 50 et 200 millions de dollars en 2016. Contrairement aux pays où les dépenses sont élevées, dans tous les pays où elles sont d'un niveau moyen (sauf trois), les dépenses étaient davantage destinées aux activités de développement qu'à l'aide humanitaire,

**b) Pays où les dépenses sont d'un niveau moyen (entre 50 millions et 200 millions de dollars) en 2016**

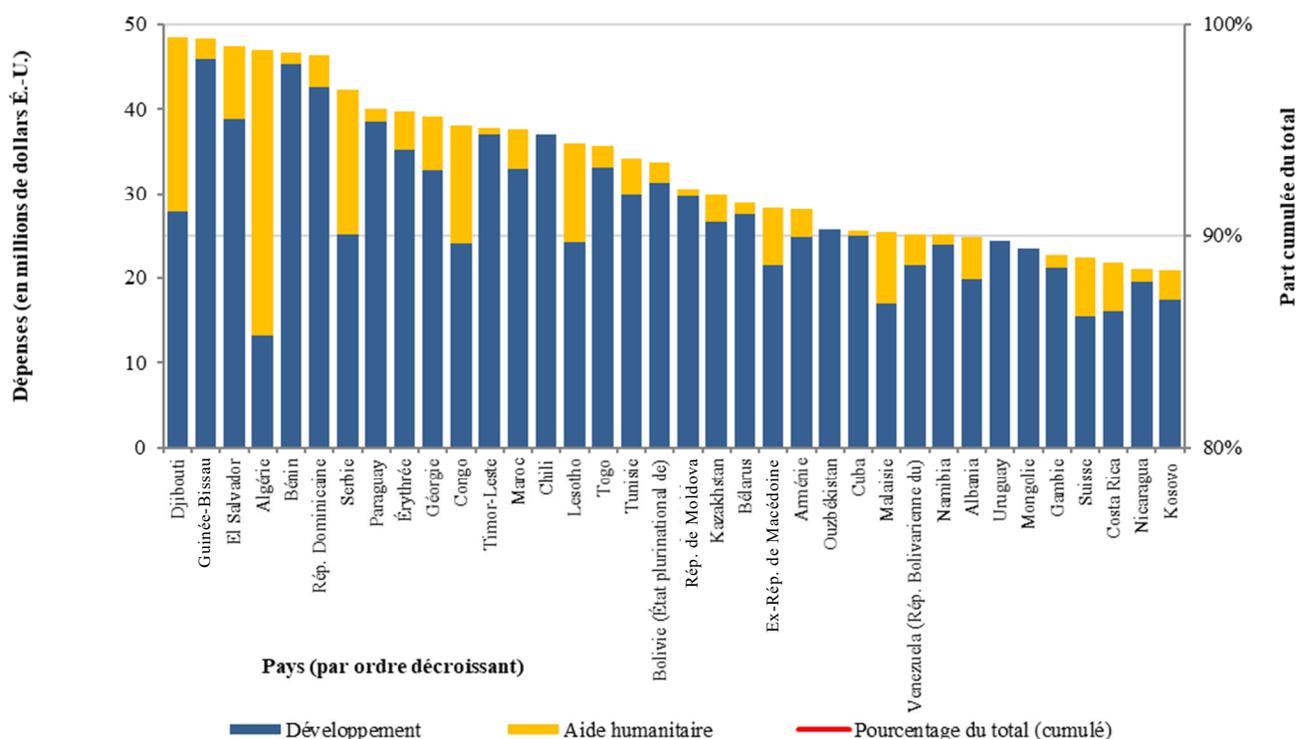
Les dépenses étaient comprises entre 50 et 200 millions de dollars dans 45 des 151 pays de programme.



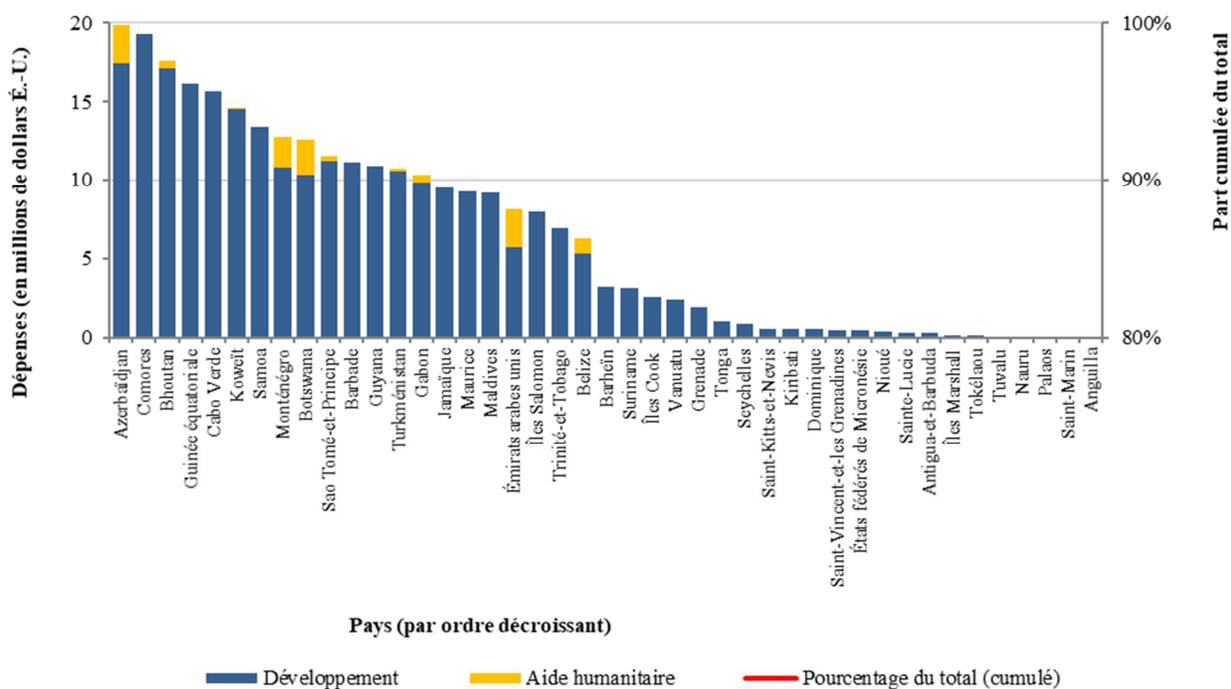
76. Enfin, la figure XVI c) présente les 79 pays de programme pour lesquels l'ONU a dépensé moins de 50 millions de dollars en 2016. Les dépenses étaient inférieures à 20 millions de dollars dans 43 de ces pays, qui ensemble représentaient 1,3 % des dépenses totales.

c) Pays où les dépenses sont faibles (inférieures à 50 millions de dollars) en 2016

Les dépenses étaient comprises entre 20 et 50 millions de dollars dans 36 des 151 pays de programme.



Les dépenses étaient inférieures à 20 millions de dollars dans 43 des 151 pays de programme.



## 2. Fragmentation des ressources

77. Dans son rapport de juin 2017 sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (A/72/124-E/2018/3, par. 112), le Secrétaire général a souligné que la fragmentation et la volatilité étaient la norme et que l'efficacité du repositionnement du système pour le développement dépendrait, dans une large mesure, des modifications apportées aux pratiques de financement actuelles.

78. D'après la figure XVI, 71 % des dépenses au niveau des pays sont concentrées dans 27 pays, la moyenne étant de 34 millions de dollars par entité par pays. En outre, les dépenses ont été inférieures à 50 millions de dollars dans 79 pays de programme. Parmi eux, 57 pays ont chacun un coordonnateur résident et une équipe de pays des Nations Unies<sup>15</sup>, comptent en moyenne entre 9 et 10 entités présentes physiquement<sup>16</sup> et représentent des dépenses d'un montant moyen de 2,7 millions de dollars par entité.

79. Sachant que de nombreuses entités ont des ressources limitées dans plus de la moitié des pays de programme et que la plupart de ces ressources sont strictement préaffectées, il est urgent de remédier à la fragmentation du financement.

80. Compte tenu de la faible prévisibilité des fonds strictement préaffectés et du fait que ceux-ci dépendent de la volonté des donateurs, il est difficile de planifier et de répartir les ressources de manière stratégique pour renforcer la coordination et la cohérence des activités sur le terrain, ce qui est particulièrement préoccupant dans le contexte des objectifs de développement durable. Le caractère intégré du Programme 2030 exige en effet des financements souples qui facilitent les partenariats et permettent un déploiement stratégique des ressources dans tous les programmes.

81. La montée en puissance de certains des mécanismes de financement existants, conjuguée au lancement de nouvelles initiatives, pourrait être envisagée pour remédier en partie à cette fragmentation. Le Secrétaire général s'emploie dans cette optique à mettre en évidence les mécanismes concernés, tels que les fonds communs ou d'autres sources de financement innovantes. Le projet de pacte de financement vise également à accroître le volume des ressources autres que les ressources de base, qui soient bonne qualité et d'affectation plus souple.

82. D'après les estimations du Groupe des Nations Unies pour le développement, au moins 15 % des dépenses autres que les dépenses de base devraient être financées par des fonds communs interinstitutions afin de tirer parti des économies d'échelle<sup>17</sup>. En 2016, 31 pays de programme ont atteint ce seuil de 15 % (voir fig. XVII), soit une amélioration notable par rapport à 2015 où seulement 22 pays y étaient parvenus. Dans les deux tiers des pays de programme, moins de 5 % des dépenses autres que les dépenses de base ont été financées par des fonds communs interinstitutions.

---

<sup>15</sup> Les 22 autres pays de programme sont représentés par un coordonnateur résident affecté à un bureau multipays.

<sup>16</sup> Ces pays comptent également en moyenne 4,5 entités non résidentes qui sont membres de l'équipe de pays des Nations Unies.

<sup>17</sup> Document de travail du Groupe des Nations Unies pour le développement sur le rôle des mécanismes de financement commun de l'ONU à l'appui du Programme 2030 (« The role of UN pooled financing mechanisms to deliver the 2030 Agenda ») (adopté par le Groupe le 28 mars 2016).

Figure XVII  
Pays pour lesquels plus de 10 % des dépenses ont été financées par des fonds de financement commun interinstitutions en 2016



#### Nouvelles initiatives de financement commun

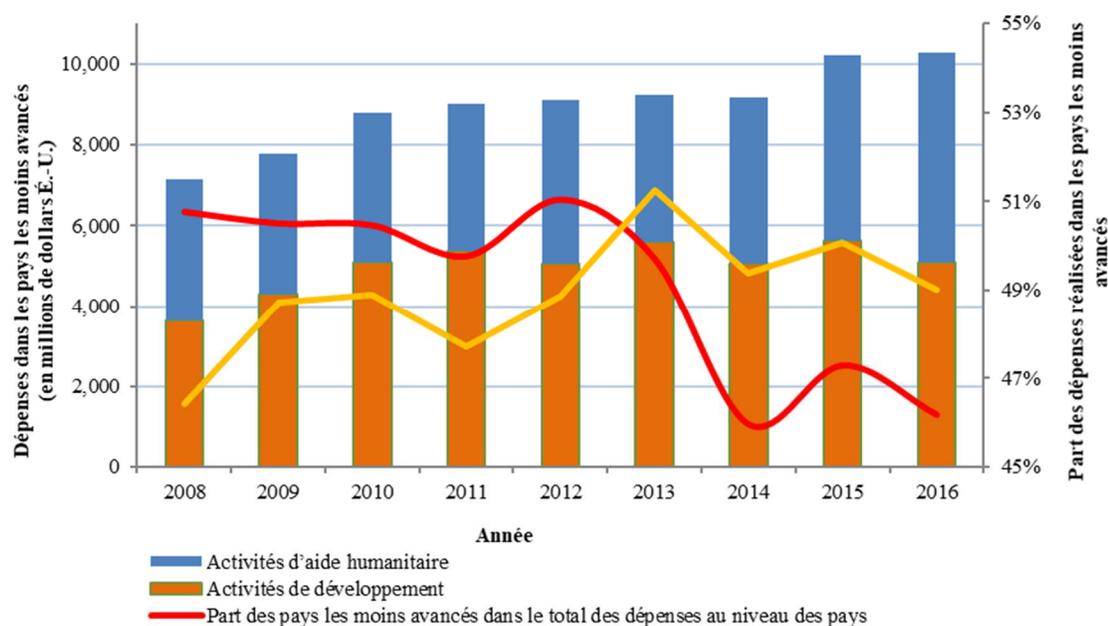
83. Compte tenu de la nature du Programme 2030, il est plus indispensable que jamais que le financement des activités opérationnelles de développement favorise des résultats collectifs au niveau des pays ainsi que des approches intégrées englobant de multiples secteurs et objectifs. De nouvelles initiatives visant sur la mise en commun des ressources ont ainsi été lancées.

84. En 2017, le Groupe des Nations Unies pour le développement a achevé la conception d'un fonds commun à l'appui du Programme 2030, qui vise à fournir aux équipes de pays des Nations Unies et aux partenaires des subventions propres à accélérer l'élimination des principaux goulets d'étranglement et le renforcement de la cohérence des politiques nationales en faveur des objectifs de développement durable. En outre, en partenariat avec l'Union européenne, l'ONU a lancé l'Initiative Spotlight, un fonds commun interinstitutions consacré à l'élimination de toutes les formes de violence à l'égard des femmes et des filles à l'échelle mondiale. L'investissement initial devrait atteindre 500 millions d'euros, principalement versés par l'Union européenne.

### 3. Répartition des dépenses par groupes de pays

85. En 2016, les dépenses engagées dans les pays les moins avancés ont atteint 10,3 milliards de dollars au total, soit 46 % de l'ensemble des dépenses au niveau des pays. Jusqu'en 2014, ce pourcentage était de plus de 50 %, comme le montre la figure XVIII. Cette diminution s'explique en grande partie par la hausse des dépenses humanitaires dans les pays à revenu intermédiaire du fait des crises survenues en Iraq et en République arabe syrienne. En 2016, 49 % du total des dépenses en matière de développement ont été réalisées dans des pays les moins avancés.

Figure XVIII  
Dépenses réalisées dans les pays les moins avancés entre 2008 et 2016



86. En 2016, le montant des dépenses dans les 47 pays les moins avancés a atteint 218 millions de dollars. Le tableau 6 donne un aperçu de la répartition des dépenses entre les différents groupes de pays. Les dépenses par habitant les plus importantes ont concerné les 32 pays en développement sans littoral..

Tableau 6  
Dépenses par groupes de pays

Groupes de pays	Nombre de pays	Part du montant total des dépenses effectués au niveau des pays (pourcentage)	Dépenses moyennes par pays (millions de dollars)	Dépenses par habitant
Pays les moins avancés	47	46,2	218,3	12,03
Pays à revenu intermédiaire	110	59,7	120,7	2,52
Petits États insulaires en développement	58	2,6	11,5	9,66
Pays en développement sans littoral	32	28,8	200,1	14,74
Afrique	57	44,2	172,5	9,41

Noter: Un pays peut appartenir à plusieurs catégories.

87. Le tableau 7 présente une vue d'ensemble des entités physiquement présentes dans différents groupes de pays. Le montant moyen des dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement par chaque entité varie considérablement entre les groupes, allant de 18 millions de dollars dans les pays les moins avancés à 1,3 million de dollars dans les petits États insulaires en développement. La section III. D ci-après contient une analyse plus détaillée de l'aide apportée par l'ONU aux différents groupes de pays.

Tableau 7  
**Dépenses et présence physique des entités dans les groupes de pays en 2016**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Groupes de pays</i>	<i>Nombre moyen d'organismes résidents des Nations Unies par pays</i>	<i>Dépenses moyennes d'chaque entité par pays</i>
Pays les moins avancés	12,1	18,0
Pays à revenu intermédiaire	10,7	11,3
Petits États insulaires en développement	8,7	1,3
Pays en développement sans littoral	12,1	16,5
Afrique	11,9	\$14,5

## D. Questions de financement

### 1. Incidence grandissante des ressources allouées aux activités opérationnelles pour le développement

88. Il est ressorti des débats au niveau mondial que les besoins de financement aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable étaient de l'ordre de 5 000 à 7 000 milliards de dollars par an<sup>18</sup>. Bien qu'ils soient faibles en comparaison, les fonds versés par le système des Nations Unies pour le développement peuvent avoir d'importantes répercussions car ils ont tendance à mieux cibler la réalisation des objectifs de développement et les populations les plus pauvres et les plus vulnérables que d'autres ressources destinées aux pays en développement ou apportées par ces pays. En outre, le système peut utiliser ses fonds pour encourager la mobilisation de ressources supplémentaires, notamment des ressources nationales.

89. Pour exploiter pleinement ce potentiel, il faut faire évoluer les mentalités et les stratégies en matière de programmation au niveau des pays par les équipes de pays des Nations Unies, en étroite collaboration avec les autorités nationales, ainsi que doter le système des Nations Unies pour le développement, équipes de pays comprises, de nouvelles compétences et capacités. La situation en matière de développement étant de plus en plus complexe, il est indispensable d'améliorer grandement la coordination nationale des ressources destinées aux pays. Le système a un rôle clef à jouer pour appuyer les efforts des États Membres à cet égard, en réalisant des évaluations du financement du développement dressant un bilan détaillé de la situation financière d'un pays, y compris les flux et les politiques. Ces évaluations peuvent servir de référence pour des cadres de financement nationaux intégrés qui tiennent compte de toutes les sources et politiques de financement appuyant la stratégie globale de développement durable du pays, comme il est demandé dans le Programme d'action d'Addis-Abeba et dans le cadre de l'examen quadriennal complet.

90. Les équipes de pays peuvent également aider les gouvernements en leur proposant des solutions pour canaliser davantage de flux financiers à l'appui des priorités nationales de développement fondées sur les objectifs de développement durable. Bien que l'ONU ne soit pas un organisme de financement, elle peut soutenir les pays en repérant les sources qui permettraient de mobiliser davantage de fonds,

<sup>18</sup> CNUCED, *World Investment Report 2014: Investing in the Sustainable Development Goals* (publication des Nations Unies, numéro de vente : E.14.II.D.1).

en collaboration avec différents partenaires et acteurs, afin de soutenir la mise en œuvre des plans nationaux.

91. Parallèlement aux efforts innovants qu'il entreprend pour mobiliser des ressources supplémentaires, le système des Nations Unies pour le développement devrait rechercher des moyens de mesurer avec précision le montant des ressources qu'il est en mesure de mobiliser à l'appui des objectifs de développement durable, au-delà des ressources financières. Les entités seraient ainsi en mesure de partager les connaissances et les pratiques optimales concernant les méthodes innovantes, qu'elles aient donné de bons résultats ou non.

92. Les ressources publiques nationales étant la principale source de financement dans la plupart des pays en développement, il sera crucial de les mobiliser et de les employer efficacement pour réaliser les objectifs de développement durable. La Plateforme de collaboration sur les questions fiscales, initiative conjointe de l'ONU, du FMI, de l'OCDE et du Groupe de la Banque mondiale, a récemment été mise en place afin de renforcer les capacités des pays en développement dans ce domaine et de fournir des directives communes sur un ensemble de questions fiscales, de façon à ce que les États puissent mieux faire face aux problèmes qu'ils rencontrent. La Plateforme a notamment pour objet d'aider les pays en développement à réduire les pertes de recettes qu'ils enregistrent en raison des flux financiers illicites et à lever des ressources intérieures de manière équitable et efficace. Il s'agit là de l'un des nombreux moyens de contribuer à accroître les flux de financement, y compris par des investissements nationaux plus élevés.

## **2. Renforcement de la transparence et du contrôle des financements : progrès accomplis**

93. La forte proportion des fonds préaffectés reçus par le système des Nations Unies pour le développement s'explique en partie par les modes de financement mis en place dans le contexte des objectifs du Millénaire pour le développement. Si les donateurs privilégient la préaffectation des ressources c'est peut-être également pour avoir plus de contrôle et de visibilité sur la façon dont leurs apports d'aide sont dépensés et pour être en mesure de justifier ces dépenses auprès des personnes auxquelles ils rendent des comptes.

94. Néanmoins, la diminution de la part des ressources de base dans le financement soulève d'autres questions, qui vont de l'évolution du paysage du développement avec l'émergence de nombreux nouveaux acteurs jusqu'à la priorité accordée à l'optimisation des ressources et à l'incidence des interventions. Pour inverser la tendance à la baisse des ressources de base, il faudra faire des efforts importants, notamment adopter une approche à l'échelle du système qui cible des résultats collectifs, prendre des mesures pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la présence et des opérations et renforcer la transparence et l'obligation de rendre compte dans le système.

95. Dans cette optique, il est primordial d'améliorer la transparence des entités et du système en ce qui concerne les budgets, les dépenses et les résultats, notamment en communiquant des informations financières exactes et détaillées au Conseil des chefs de secrétariat ainsi qu'en adhérant à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

96. À l'heure actuelle, 14 entités du système des Nations Unies pour le développement<sup>19</sup> fournissent des informations conformément à la norme de

---

<sup>19</sup> Ou 15 entités des Nations Unies si le Fonds d'équipement des Nations Unies et le PNUD sont comptés séparément, et 18 si le Fonds central pour les interventions d'urgence, la Banque

l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. Le Secrétaire général a récemment demandé que soit améliorée la transparence concernant les dépenses engagées et les résultats obtenus par chacune des entités grâce à l'adhésion de l'ensemble du système à l'Initiative [A/72/124-E/2018/3, par. 108 b)]. D'après une enquête menée par le Corps commun d'inspection (JIU/REP/2017/2), plusieurs grands contributeurs étatiques ont commencé à faire du respect de cette norme une condition préalable au maintien de leur financement.

97. L'un des avantages de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide est qu'elle peut légitimer d'autres plateformes de visualisation des données à même d'aider les États Membres et les autres parties prenantes à avoir une idée claire de la manière dont le système des Nations Unies pour le développement utilise ses ressources et à quelles fins. Le Bureau de la coordination des activités de développement, avec l'appui du PNUD en sa qualité de secrétariat de l'Initiative, s'est chargé de la mise en place de la première plateforme de données ouvertes du Groupe des Nations Unies pour le développement ([www.open.undg.org](http://www.open.undg.org)). Cette plateforme favorise une stratégie commune concernant l'application des normes de transparence en regroupant en un seul endroit et en temps réel les données financières et les données d'activité des 14 entités de l'ONU qui publient actuellement leurs données conformément à la norme de l'Initiative. Le nombre d'activités menées par l'ONU sur lesquelles des informations ont été communiquées conformément à cette norme a atteint 39 000 en 2016, soit une augmentation de 50 % par rapport à 2014.

98. Le portail de données du Groupe des Nations Unies pour le développement complète ceux des entités mis en place ces dernières années, qui présentent en détail les activités et le financement d'une entité en temps voulu et de manière conviviale. Cependant, d'après l'enquête du Corps commun d'inspection, plusieurs donateurs ont estimé que certains rapports et données communiqués par des organismes n'étaient pas fiables et n'étaient pas fondés sur des informations factuelles. Il est clair que les entités doivent encore améliorer les activités de suivi et d'établissement des rapports à partir desquelles leurs portails de données sont alimentés en informations, de manière à ce que les bailleurs de fonds et les bénéficiaires reçoivent des données de meilleure qualité sur les résultats obtenus et non des descriptions générales des activités engagées et mesures prises.

99. Dans les statistiques financières du Conseil des chefs de secrétariat, principale source d'information sur le financement à l'échelle du système et base de l'analyse sur le financement figurant dans le présent rapport, les dépenses du système des Nations Unies au niveau des pays restent sous-déclarées. En 2017, huit entités<sup>20</sup>, qui ensemble représentent 10 % du total des dépenses en matière d'activités opérationnelles de développement, n'ont pas déclaré au Conseil leurs dépenses au niveau des pays, soit une légère amélioration par rapport à 2016, où 12 entités correspondant à 11 % des dépenses n'ont pas présenté au Conseil une ventilation des dépenses par pays.

100. L'état des lieux des fonctions et capacités du système des Nations Unies pour le développement, demandé par le Secrétaire général dans le cadre l'examen quadriennal complet, a révélé des lacunes similaires, notamment le manque de précision des informations fournies par de nombreuses entités des Nations Unies sur l'objet et la répartition géographique de leurs dépenses. Plusieurs mesures nécessaires

---

mondiale et la Facilité internationale d'achat de médicaments sont compris (ces organismes ne sont toutefois pas parmi ceux énumérés dans l'encadré 1).

<sup>20</sup> FIDA, CCI, PNUE, UNITAR, UNESCO, ONUDC, OMT et Organisation panaméricaine de la santé (Bureau régional des Amériques de l'OMS).

pour améliorer la qualité des données devraient être lancées en 2018 dans le cadre du repositionnement.

101. Une équipe spéciale interinstitutions des Nations Unies, coprésidée par le Conseil des chefs de secrétariat et le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires (PNUD), a débuté ses travaux à la fin de 2017 pour améliorer l'établissement par les entités de rapports au Conseil, dans le respect de la norme de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, 1, de façon à disposer d'informations plus complètes et précises pour répondre aux besoins actuels. Il s'agissait de répondre au besoin d'informations plus détaillées sur l'allocation des ressources par les entités et à l'objectif de l'examen quadriennal complet consistant à continuer à améliorer la qualité des analyses proposées dans les rapports concernant l'ensemble du système sur le financement, l'exécution et les résultats des activités opérationnelles de développement menées par les organismes des Nations Unies. L'équipe s'emploiera à définir les mesures spécifiques à prendre pour produire des données sur les flux de financement sous cinq angles : a) l'entité des Nations Unies ; b) la fonction assurée ; c) la localisation géographique ; d) les instruments de financement employés ; e) l'ensemble intégré d'objectifs et cibles de développement durable visé.

#### *Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources*

102. Au niveau des sièges, les cadres intégrés de résultats et d'allocation des ressources ont pour objet de tenir les entités comptables des fonds qui leur sont confiés en mettant en relation leurs ressources et les résultats visés par les plans stratégiques. Sur les 29 entités ayant répondu à l'enquête auprès des sièges, 27 ont indiqué que l'ensemble de leurs ressources prévues étaient consolidées dans un cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources sur la base des priorités définies dans leur plan stratégique. Les deux autres ont indiqué qu'elles feraient de même à partir de 2018.

103. D'après l'enquête auprès des sièges, presque chaque entité applique un cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources. Il est aussi apparu, toutefois, que le montant effectif des contributions est régulièrement inférieur aux prévisions présentées dans le cadre approuvé. L'une des principales entités a fait savoir qu'elle présentait dans son cadre intégré des estimations plus idéales que réalistes, veillant dans le même temps à ce que le budget ne soit pas dépassé. Cette pratique devrait être évitée car elle nuit à la transparence et à l'obligation redditionnelle.

#### *Cadre budgétaire commun*

104. Au niveau des pays, les cadres budgétaires communs font partie intégrante des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (ou d'un instrument de planification similaire) et permettent aux équipes de pays des Nations Unies de présenter en un seul endroit toutes les activités de programme prévues et leurs coûts, en vue d'améliorer la coordination de leur exécution. Une version annuelle du cadre budgétaire commun à moyen terme fournit des prévisions plus réalistes des besoins financiers, de la disponibilité des fonds et des déficits de financement.

105. Ainsi qu'il est préconisé dans l'examen quadriennal complet, il faudrait au moins mettre en œuvre un cadre budgétaire à moyen terme dans chaque pays de programme. Selon le système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement, 59 % des équipes de pays des Nations Unies ont actuellement un tel cadre, tandis que 30 % d'entre elles disposent d'un cadre annuel, ce qui montre qu'il y reste encore beaucoup à faire. À compter de 2018, la nouvelle plateforme de données ouvertes mise en place par le Groupe commencera à présenter les versions numérisées des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au

développement et des cadres budgétaires communs y relatifs, dans un souci de simplification et de transparence.

106. Le projet de document stratégique à l'échelle du système (A/72/684-E/2018/7, annexe) pourrait contribuer à régler certains des problèmes susmentionnés.

#### IV. Permettre aux pays de programme d'atteindre les objectifs de développement durable

107. Le système des Nations Unies pour le développement a pour rôle principal d'aider les gouvernements à mettre en œuvre le Programme 2030, qui a pour objectif central l'élimination de la pauvreté. Dans sa résolution 71/243 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement, l'Assemblée générale lui a demandé d'exercer à cette fin certaines fonctions essentielles, notamment apporter un appui intégré à l'élaboration de politiques et à l'établissement de normes, renforcer les capacités, tirer parti des partenariats et appuyer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. L'examen quadriennal a mis en évidence la nécessité d'une réponse globale de l'ensemble du système, s'appuyant sur une plus grande coopération et une meilleure complémentarité des secteurs du développement, de l'action humanitaire et de la pérennisation de la paix. L'Assemblée a également demandé à toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement de continuer à promouvoir l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes.

108. **Le système des Nations Unies demeure le partenaire privilégié des États Membres pour ce qui est de l'exécution des principales fonctions.** Comme l'indique le tableau 8, il a été demandé aux gouvernements d'évaluer la performance du système par rapport à celle d'autres partenaires de développement et de choisir les deux partenaires qui répondaient le mieux à leurs besoins selon différents critères. Le système des Nations Unies occupe la première place dans les sept domaines énumérés dans le tableau, les progrès réalisés pour les principales fonctions étant indiqués dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 8  
Préférences des pays parmi les prestataires d'un soutien extérieur, par type de soutien (2017)

Question : Sélectionnez pour chaque type d'appui DEUX PARTENAIRES, AU PLUS, auxquels vous préférez						
	Système des Nations Unies (organismes, fonds et programmes)	Institutions multilatérales régionales (Institutions de Bretton Woods des Nations Unies)	Autres institutions multilatérales régionales n'ayant pas fait partie du système des Nations Unies	Partenaires du CAD	Partenaires du Sud	Partenaires dans le cadre d'un thème ou d'une alliance (par ex., Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme)
Première place	Nombre de fois où chaque partenaire a été sélectionné					
Deuxième place						
Renforcement des capacités nationales	74	42	27	19	7	5
Fourniture d'orientations fondées sur des données factuelles et, le cas échéant, intégrées	68	45	17	18	8	2
Aide aux pays sous la forme d'un appui à l'élaboration de normes et principes	42	41	24	23	10	6
Conseils et assistance technique en matière de programmation sectorielle	65	41	19	18	17	9
Appui direct et prestation de services	51	38	16	23	–	–

Question : Sélectionnez pour chaque type d'appui DEUX PARTENAIRES, AU PLUS, auxquels va votre préférence

	Système d' Nations Unies (organismes, fonds et programmes)	Institutions n' faisant pas partie d' Britton Woods	Autres institutions multilatérales régionales	Partenaires du système du CAD d' l' OCDE	Partenaires du Sud	Partenaires dans le cadre d' un thème ou d' un allié (par ex., Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme)
Première place						
Deuxième place						
		Nombre de fois où chaque partenaire a été sélectionné				
Paix et sécurité	67	6	28	17	9	4
Aide humanitaire	65	13	22	17	7	11

Source : Enquête de 2017 auprès des gouvernements des pays de programme.

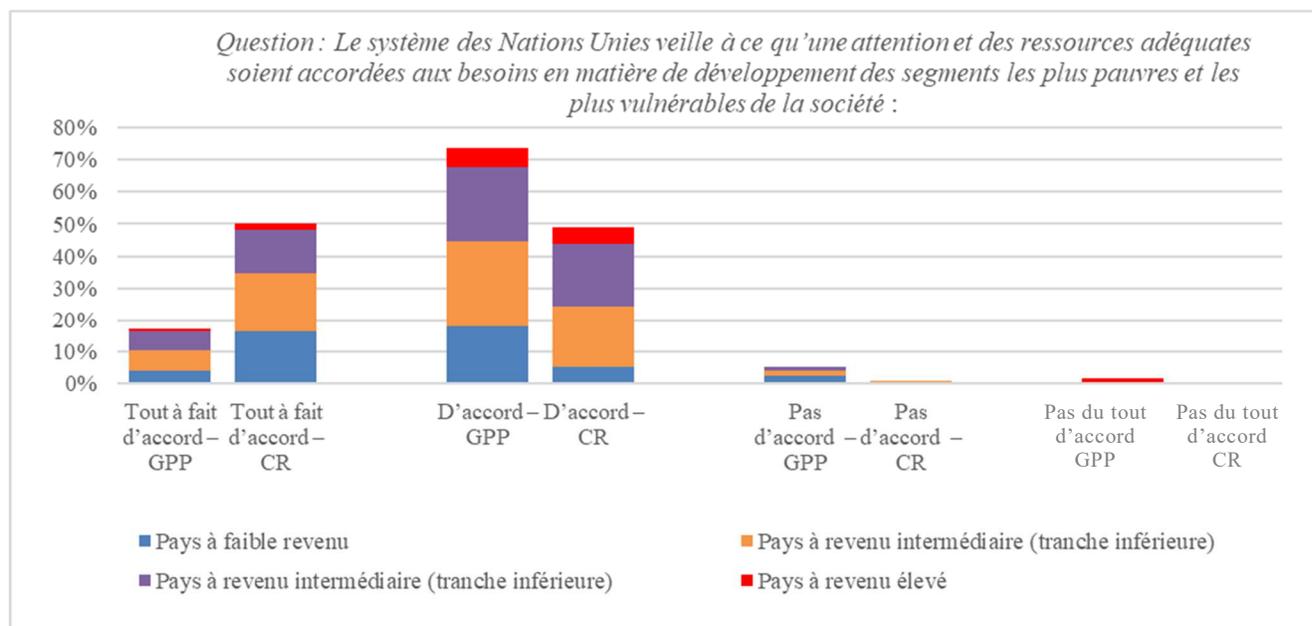
## A. Éliminer la pauvreté et ne laisser personne de côté

109. Comme cela a été indiqué dans l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement de 2012 (résolution 67/226 de l'Assemblée générale) et réaffirmé dans l'examen quadriennal de 2016 (résolution 71/243), l'élimination de la pauvreté est le plus grand défi auquel doit faire face l'humanité et un préalable indispensable au développement durable. Les États Membres considèrent que l'élimination de la pauvreté constitue la priorité et l'objectif premier des activités opérationnelles de développement des Nations Unies et que nul ne doit être laissé de côté. Aider en priorité les plus défavorisés revient à privilégier la dignité humaine et à faire en sorte que chaque individu ait la possibilité d'exercer les droits qui constituent le fondement des objectifs de développement durable.

110. De nombreuses entités des Nations Unies estiment que le principe directeur du Programme 2030, à savoir l'élimination de la pauvreté, et l'engagement pris dans le cadre du Programme d'aider en priorité les plus défavorisés relèvent déjà de leur mandat et n'ont pas formulé de nouvelles politiques en la matière. Les entités dont le mandat ne porte pas expressément sur l'élimination de la pauvreté, telles que le HCDH, le HCR et la SIPC, s'emploient en conséquence à mettre en œuvre le principe qui consiste à « ne laisser personne de côté » selon des modalités adaptées à leur mandat.

111. Dans les enquêtes de 2015 et 2017, le Département des affaires économiques et sociales a demandé aux gouvernements et aux coordonnateurs résidents dans quelle mesure ils estimaient que le système des Nations Unies s'attachait à ce qu'une attention et des ressources adéquates soient accordées aux besoins en matière de développement des catégories les plus pauvres et les plus vulnérables de la société. Comme le montre la figure XIX, les coordonnateurs résidents sont proportionnellement beaucoup plus nombreux que les gouvernements à exprimer une opinion positive (« tout à fait d'accord ») à cet égard.

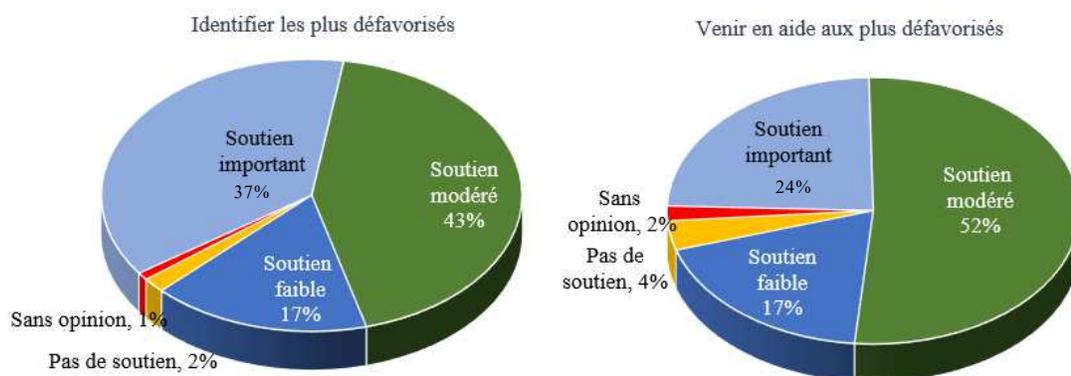
Figure XIX  
Veiller à ce que la priorité soit donnée aux plus vulnérables



Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme (GPP) et des coordonnateurs résidents (CR) par le Département des affaires économiques et sociales.

112. Il ressort de cette enquête que le système des Nations Unies parvient à aider les gouvernements à identifier les personnes les plus défavorisées et, dans une moindre mesure, à les aider à faire bénéficier cette population d'une aide concrète ou d'interventions programmatiques. Alors que 37 % des gouvernements indiquent que le système des Nations Unies les aide « dans une large mesure » à identifier les plus défavorisés, seuls 24 % estiment qu'il contribue « dans une large mesure » à venir en aide à ces personnes. En guise d'explication, certains gouvernements ont indiqué que le système des Nations Unies n'était pas en mesure d'aider les plus défavorisés faute de moyens suffisants ou par manque de consultations avec les groupes de la société civile au niveau local. Un gouvernement en proie à une crise humanitaire de grande envergure a déclaré que le système des Nations Unies ne parvenait pas à venir en aide aux populations les plus pauvres de certaines régions plus paisibles du pays car il consacrait l'essentiel de ses ressources à la stabilisation des zones de conflit. Un autre gouvernement a indiqué ne pas être en mesure d'évaluer la performance du système des Nations Unies dans ce domaine car l'équipe de pays ne faisait connaître ni ses budgets ni ses dépenses opérationnelles.

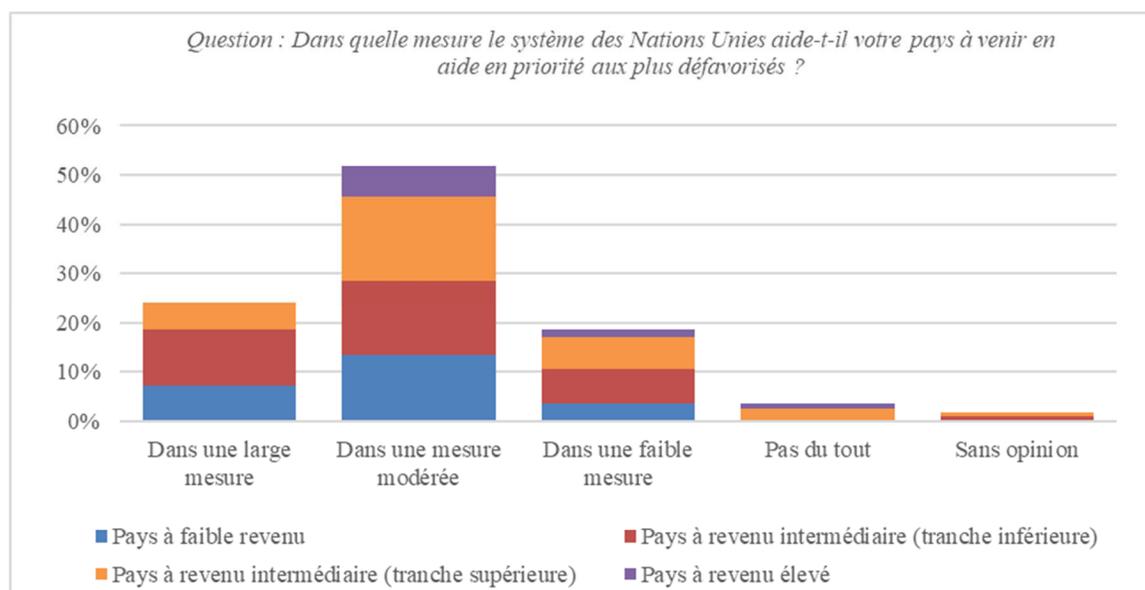
Figure XX  
**Appui apporté par le système des Nations Unies pour identifier et venir en aide aux plus défavorisés**



Source: Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

113. **Les pays à faible revenu ont plus tendance que les pays à revenu plus élevé à répondre que le système des Nations Unies leur apporte un « soutien important » pour venir en aide en premier aux plus défavorisés** (figure XXI). Environ le quart de tous les pays ont répondu « Soutien modéré », « Pas de soutien » ou « Sans opinion » à ces questions. Ces pays sont toutefois parmi ceux dont la mise en œuvre des instructions permanentes est plus avancée, ce qui pourrait signifier que les méthodes de travail intégrées permettent véritablement d’apporter aux gouvernements un appui pour aider les plus défavorisés.

Figure XXI  
**Appui apporté par le système des Nations Unies pour venir en aide aux plus défavorisés, par groupe de revenus**



Source: Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales

114. D'après l'enquête, **86 % des coordonnateurs résidents estiment que le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ou le cadre équivalent « traite de la façon dont l'équipe de pays des Nations Unies ou un cadre équivalent viendra en aide en priorité aux plus défavorisés »**<sup>21</sup>. Cependant, lorsqu'on leur demande de citer les stratégies novatrices utilisées à cette fin, ils ne mentionnent que les mesures classiques et de grande envergure (voir encadré 2). Ces résultats montrent qu'une réflexion plus approfondie s'impose pour donner au système les moyens de mieux répondre aux besoins des plus défavorisés et confirmer l'importance d'un renforcement de ses capacités et de ses compétences pour pouvoir réaliser le Programme 2030. En outre, combler les lacunes en matière de données contribuera de façon décisive à aider les plus défavorisés.

#### Encadré 2

##### **Stratégies novatrices pour venir en aide aux plus défavorisés**

*Les coordonnateurs résidents ont été invités à citer les stratégies novatrices qu'ils ont utilisées dans le plan-cadre pour venir en aide en priorité aux plus défavorisés. Parmi les réponses figurant :*

- Renforcer la participation de la collectivité à la définition des groupes cibles
- Mettre l'accent sur les régions les plus pauvres d'un pays
- Faire de « l'inclusion sociale » un thème important du plan-cadre
- Améliorer la collecte des données pour planifier et évaluer les progrès
- Améliorer l'accès du public à ces données
- Adopter une approche fondée sur les droits de l'homme
- Réaliser une enquête sur la perception par le public des objectifs de développement durable
- Mettre en place un bureau des Nations Unies dans la région la plus défavorisée
- Lutter contre le chômage des jeunes
- Prévoir dans le plan-cadre un résultat expressément axé sur les peuples autochtones, les femmes et les jeunes
- Mettre l'accent sur les minorités ethniques
- Associer un très vaste ensemble de parties prenantes au bilan commun de pays
- Entreprendre des évaluations des points faibles
- Renforcer les liens entre le développement et l'action humanitaire

<sup>21</sup> Par « plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement », on entend également, aux fins du présent rapport, les cadres équivalents.

Figure XXII  
**Domaines dans lesquels la contribution des Nations Unies a été particulièrement importante (lors des deux dernières années) et dans lesquels une aide sera nécessaire (lors des quatre prochaines années)**

2 dernières années    4 prochaines années



Source: Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales

115. Il a été demandé aux gouvernements des pays de programme de sélectionner, parmi les 17 domaines correspondant aux objectifs de développement durable, les cinq dans lesquels : a) la contribution du système des Nations Unies a été particulièrement importante au cours *des deux dernières années* ; et b) l'aide du système sera nécessaire dans *les quatre prochaines années*. On trouvera aux sections III.E et F une analyse des données par groupe de revenus et par type de pays.

**116. Les cinq objectifs pour lesquels la contribution du système des Nations Unies pour le développement a été la plus importante au cours des deux dernières années correspondent principalement aux objectifs du Millénaire pour le développement dont la réalisation est inachevée.** La santé se place au premier rang dans les enquêtes de 2015 et de 2017. Viennent ensuite la sécurité alimentaire, la nutrition et l'élimination de la faim, l'élimination de la pauvreté, l'égalité des sexes et l'éducation – qui figuraient également parmi les 10 principaux domaines cités dans les enquêtes précédentes. Les résultats sont présentés à la figure XXII.

**117. Pour ce qui est des domaines dans lesquels l'aide de l'ONU sera nécessaire au cours des quatre prochaines années, les gouvernements ont cité par ordre de priorité la pauvreté (objectif 1), la santé (objectif 3), l'emploi productif et la croissance économique durable (objectif 8), la lutte contre les changements climatiques et leurs répercussions (objectif 13) et l'énergie propre et d'un coût abordable (objectif 7).**

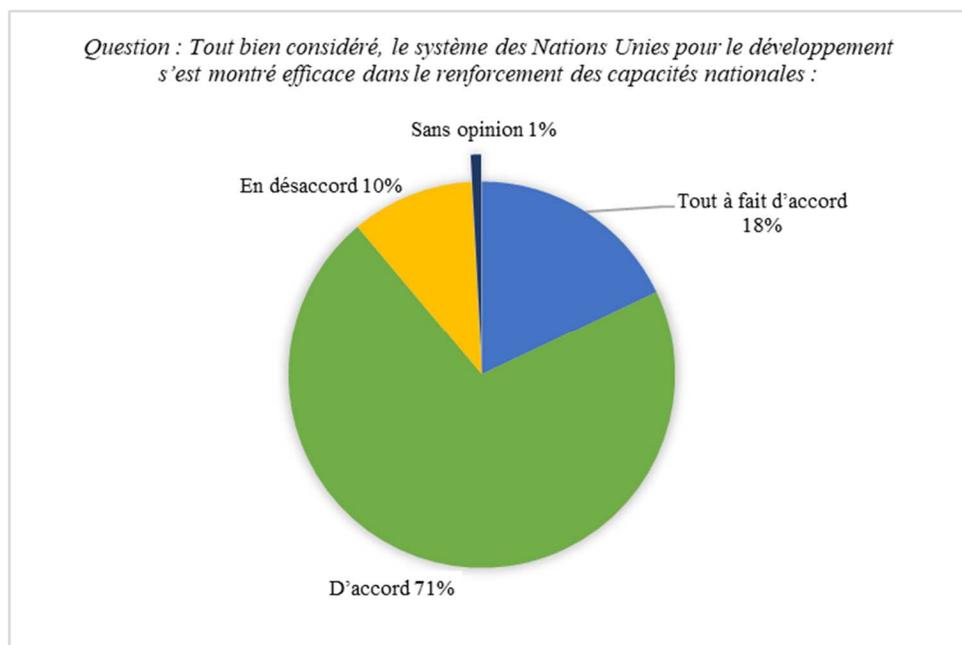
118. Ces cinq objectifs ne figuraient pas parmi les plus cités pour ce qui est des résultats passés, ce qui donne à penser que le système des Nations Unies pourrait devoir renforcer ses capacités dans les domaines autres que ceux qui correspondent aux objectifs du Millénaire pour le développement dont la réalisation a été inachevée.

119. Aucun gouvernement n'a cité la consommation et la production responsables (objectif 12) parmi les domaines dans lesquels la contribution de l'ONU au cours des deux dernières années avait été particulièrement importante, ce qui s'explique peut-être par le fait que cet objectif n'est spontanément associé à aucun organisme particulier.

## **B. Appui au renforcement des capacités**

**120. Dans le cadre de l'examen quadriennal, les États Membres ont constamment réaffirmé que le renforcement des capacités était une fonction essentielle du système des Nations Unies (voir résolutions 67/226 et 71/243). La plupart des gouvernements estiment que le système des Nations Unies pour le développement s'est montré efficace dans le renforcement des capacités nationales.** Comme il ressort de la figure XXIII, 18 % des gouvernements sont « tout à fait d'accord » et 71 % « d'accord » avec cette proposition, ce qui correspond aux résultats des enquêtes des années précédentes.

Figure XXIII  
**Efficacité du renforcement des capacités nationales**



Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

121. **L'appui apporté par le système des Nations Unies pour le développement en matière de renforcement des capacités nationales est particulièrement important dans le domaine de la planification, mais moins en ce qui concerne la gestion et l'évaluation.** Comme le montre le tableau 9, la plupart des gouvernements estiment que le système des Nations Unies a globalement contribué à renforcer les capacités nationales en matière de planification, de gestion, d'évaluation et de statistiques. Pourtant, 20 % d'entre eux estiment que le système n'a pas contribué à renforcer les capacités nationales dans le domaine de la gestion, ce pourcentage étant de 23 % et 11 %, respectivement, pour l'évaluation et les statistiques.

Tableau 9  
**Renforcement des capacités nationales**

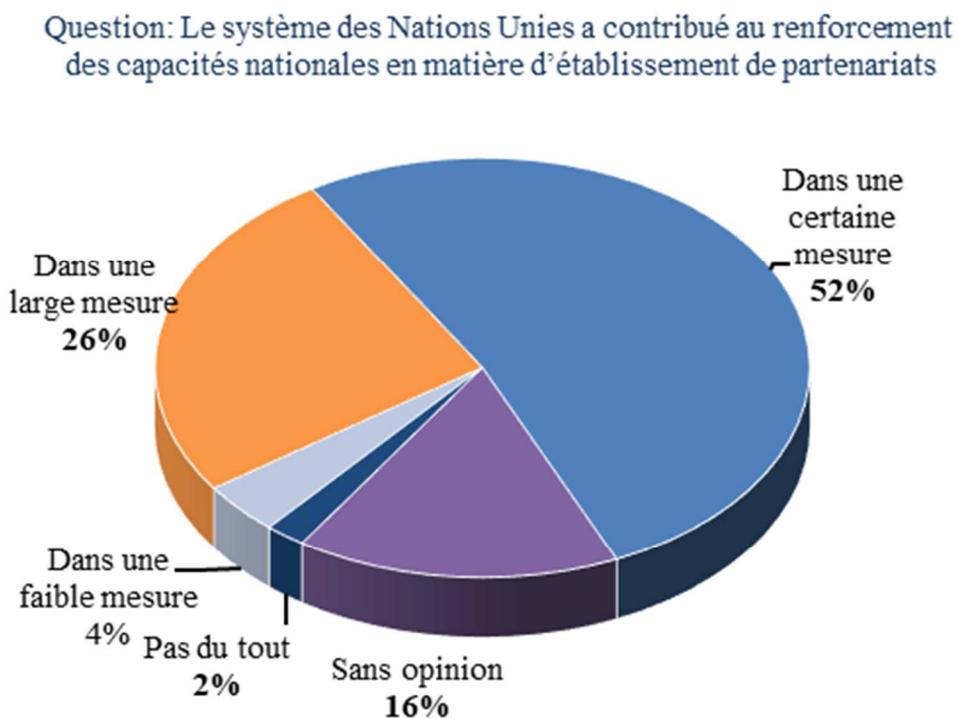
(En pourcentage)

Réponses des gouvernements des pays de programme	L'ONU a contribué au renforcement des capacités nationales en matière de :			
	Planification	Gestion	Évaluation	Statistiques
Tout à fait d'accord	17	12	6	13
D'accord	72	64	69	67
En désaccord	9	20	22	10
En désaccord total	–	–	1	1
Sans opinion	3	4	2	9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

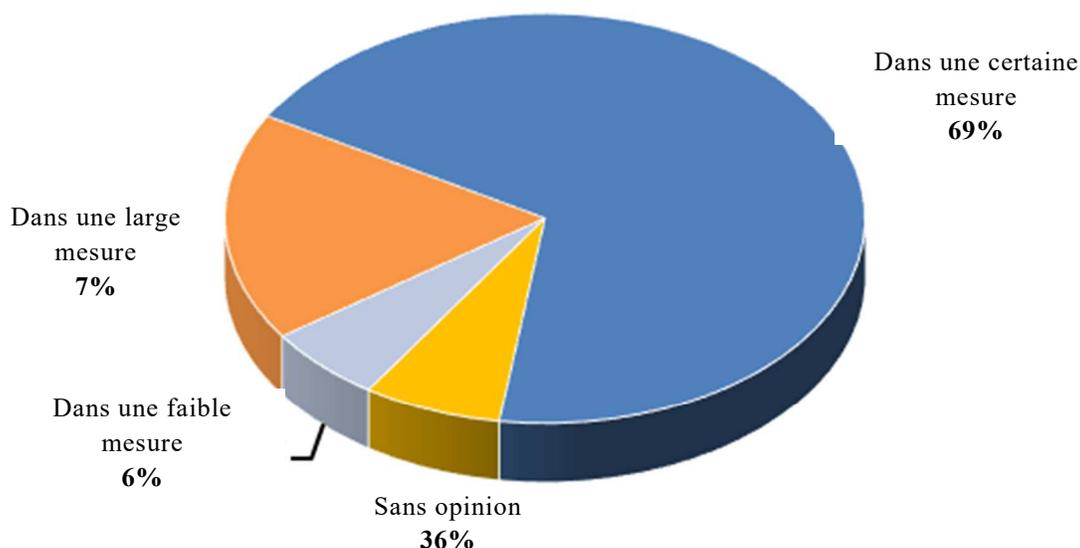
Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

122. Les pays de programme considèrent que le système des Nations Unies contribue au renforcement des capacités nationales en matière d'établissement de partenariats et qu'il joue un rôle de catalyseur à cet égard (figure XXIV). Ils estiment toutefois qu'il contribue davantage à faciliter directement les partenariats (87 % étant d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation) qu'à renforcer les capacités nationales de partenariat (78 % étant d'accord), ce qui pourrait indiquer qu'il convient de renforcer les compétences des équipes de pays des Nations Unies en la matière.

Figure XXIV  
Appui des Nations Unies à la formation de partenariats



### Question : Le système des Nations Unies joue un rôle de catalyseur pour faciliter les partenariats



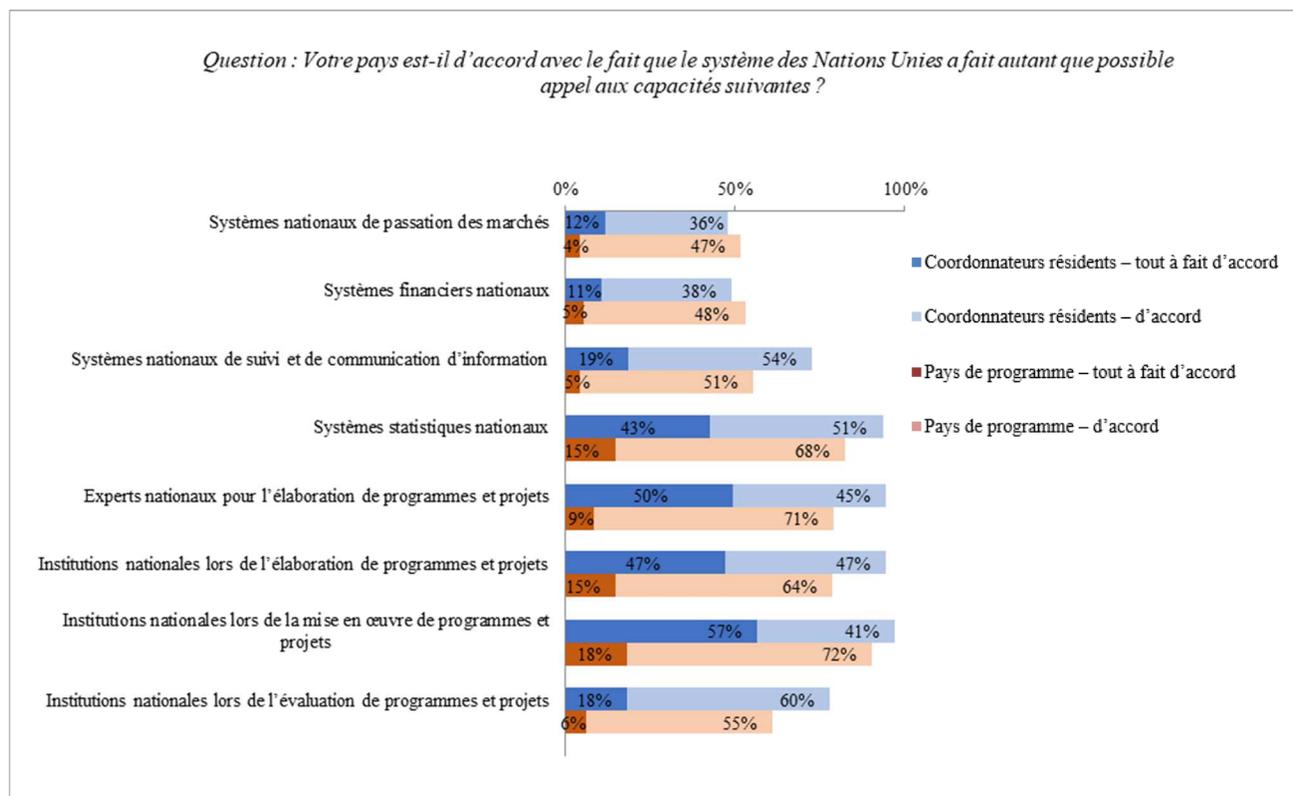
Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

#### Mise à contribution des institutions et systèmes nationaux

**123. Des progrès restent à faire en ce qui concerne la mise à contribution des institutions et systèmes nationaux par le système des Nations Unies pour le développement.** Bien que la mise à contribution des institutions et systèmes nationaux soit un élément essentiel du renforcement des capacités nationales, elle ne constitue pas encore, là où il le faudrait, l'approche par défaut des entités des Nations Unies pour la mise en œuvre des activités menées à l'échelle des pays. Comme le montre la figure XXV, si peu de gouvernements sont « tout à fait d'accord » avec l'affirmation selon laquelle l'ONU fait autant que possible appel aux institutions nationales lors de l'élaboration des programmes et projets, la moitié des coordonnateurs résidents le sont. Dans d'autres domaines tels que les achats, les systèmes financiers, le suivi et la communication d'information et l'évaluation, les gouvernements sont encore moins nombreux à considérer qu'il est fait appel autant que possible aux capacités nationales. D'après les informations reçues des gouvernements, la mise à contribution des institutions et systèmes nationaux est un aspect important de leur renforcement. À cet égard, les données indiquent que d'importants progrès restent à faire dans tous les secteurs.

Figure XXV

### Mise à contribution des institutions et systèmes nationaux par le système des Nations Unies pour le développement



Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques.

#### Approches coordonnées du renforcement des capacités

124. **La réalisation du Programme 2030 nécessite une approche plus systématique, coordonnée et globale du renforcement de capacités.** Dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2012, le système des Nations Unies pour le développement a été prié d'élaborer une stratégie commune en matière de renforcement des capacités, fondée sur des méthodes et des normes communes ; il n'a pas encore été pleinement donné suite à cette demande.

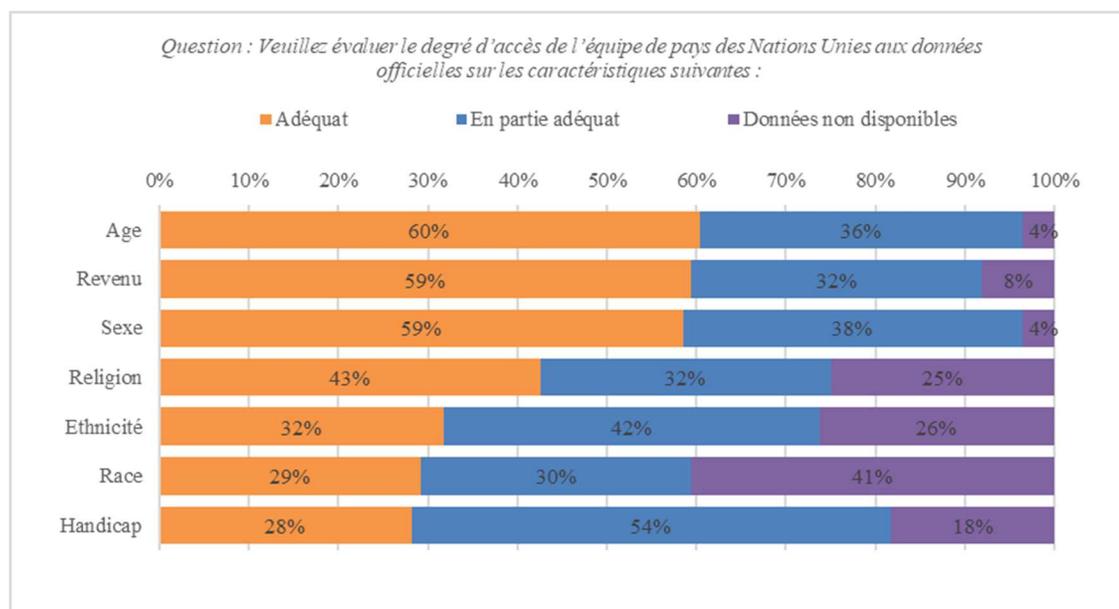
125. Il ressort de deux études récentes du Corps commun d'inspection qu'il n'existe pas, à l'échelle du système des Nations Unies pour le développement, d'approche coordonnée en matière de développement des capacités. Dans une étude portant sur 36 évaluations de plans-cadres réalisées entre 2009 et 2014 (JIU/REP/2016/6), le Corps commun a constaté que, bien qu'il s'agisse d'un principe de base de l'élaboration des programmes, **le renforcement des capacités est rarement mentionné dans les évaluations des plans-cadres et n'est « pas suffisamment défini » dans les activités menées au titre du plan-cadre**, ce qui entraîne de graves lacunes dans les programmes. Dans une autre étude, qui traite plus précisément du renforcement des capacités statistiques nationales (JIU/REP/2016/5), le Corps commun a conclu qu'il n'existait pas à cet égard de plan d'ensemble qui préciserait les rôles respectifs des différents organismes des Nations Unies ou la répartition du travail entre eux.

126. Pour que les activités visant à renforcer les capacités nationales soient systématiques et coordonnées, les équipes de pays des Nations Unies doivent mener des analyses et des évaluations conjointes des besoins. Conformément aux directives de 2017 relatives aux plans-cadres, il faut au minimum élaborer un bilan commun de pays de qualité qui soit fondé sur des données factuelles et qui comprenne entre autres une évaluation des capacités des gouvernements et des autres parties prenantes. De même, **les gouvernements estiment qu'il est nécessaire de procéder à une analyse plus approfondie des besoins, d'améliorer la coordination entre les entités des Nations Unies et d'adopter une approche du renforcement des capacités nationales qui soit plus globale et fasse l'objet d'une appropriation nationale importante.**

127. **Pour ne laisser personne de côté, il est essentiel d'adopter une approche commune en matière de renforcement des capacités, en particulier pour ce qui est de la collecte et de l'analyse des données.**

128. **Les enquêtes montrent que peu de données sont ventilées selon l'origine raciale, la religion ou le handicap.** Comme l'indique la figure XXVI, la plupart des coordonnateurs résidents estiment que les données officielles ventilées par revenu, par sexe et par âge sont adéquates ou en partie adéquates, mais que les données sur les personnes handicapées, l'origine ethnique, la race et la religion le sont moins et ne sont pas disponibles dans de nombreux pays.

Figure XXVI  
**Degré d'accès à diverses catégories de données officielles**



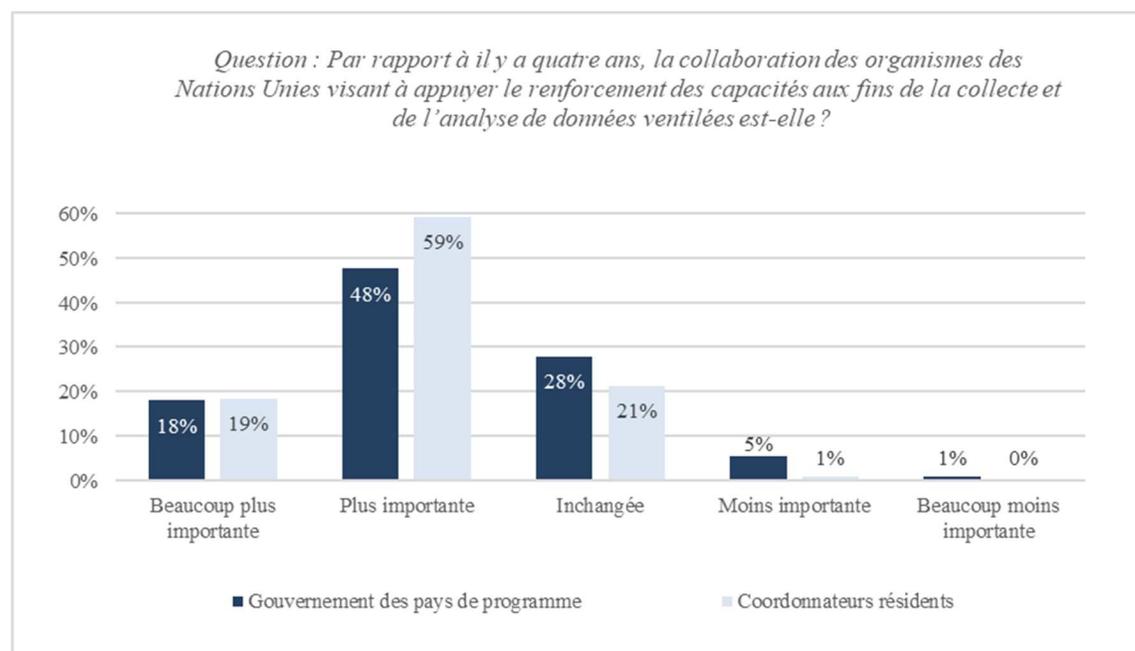
Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques.

129. **Le système des Nations Unies a amélioré l'intégration de ses activités de renforcement des capacités pour ce qui est des données mais il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine.** Comme indiqué à la figure XXVII, 78 % des coordonnateurs résidents estiment que la coopération des entités des Nations Unies visant à appuyer le renforcement des capacités aux fins de la collecte et de l'analyse de données ventilées est plus - ou beaucoup plus - importante qu'il y a quatre ans. La proportion de gouvernements qui souscrivent à cette affirmation demeure toutefois

plus faible (66 %). Le fait que 28 % des gouvernements ne constatent aucun changement confirme qu'il reste encore des progrès à faire à cet égard dans de nombreux pays.

Figure XXVII

### Collaboration aux fins du renforcement des capacités relatives aux données



Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme et des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

130. **Conformément aux objectifs de développement durable, le système des Nations Unies pour le développement améliore ses propres capacités en matière de formation statistique ainsi que de gestion, de collecte, d'exploitation et d'analyse de données ventilées.** Au terme d'une analyse menée en 2017 de 23 plans-cadres conclus entre 2015 et 2017, le Bureau de la coordination des activités de développement a constaté que **dans 20 plans-cadres, il était prévu d'apporter un appui en matière de renforcement des capacités aux instituts nationaux de statistique aux fins de l'élaboration de politiques et de la conception de programmes fondés sur des données factuelles.** Il n'est pas indiqué dans cette étude si l'appui en matière de renforcement de capacités prévu dans ces plans-cadres relevait d'une volonté concertée de l'équipe de pays ou n'était le fait que d'une entité donnée. En février 2017, le Groupe des Nations Unies pour le développement a publié des principes directeurs sur l'appui à apporter aux pays aux fins de l'établissement de rapports sur la réalisation des objectifs de développement durable. Il s'est en outre associé avec l'initiative Global Pulse et son groupe consultatif chargé de la confidentialité des données pour élaborer des principes communs sur la confidentialité et la protection des données de façon à optimiser l'utilisation des « mégadonnées » dans le cadre du Programme 2030.

131. En outre, de nombreux gouvernements ont demandé à bénéficier de l'appui du système des Nations Unies pour le développement afin d'élaborer un examen national volontaire. Depuis 2016, 65 pays ont présenté un tel examen. Sur ce nombre, 40 ont indiqué, dans les enquêtes du Département des affaires économiques et sociales, l'avoir fait et **35 d'entre eux ont déclaré avoir bénéficié d'un appui des Nations Unies.**

## C. Fourniture d'orientations intégrées

132. **Dans le cadre de l'examen quadriennal complet, le système des Nations Unies pour le développement a été prié de fournir des orientations intégrées de qualité fondées sur des données factuelles.**

133. Comme le montre le tableau 10, les gouvernements souscrivent dans une large mesure à l'affirmation selon laquelle les orientations fournies par le système des Nations Unies se fondent sur des données factuelles et sont adaptées aux besoins et priorités des pays concernés **mais cette forme d'aide doit encore être améliorée, là où cela est nécessaire.**

Tableau 10  
**Fourniture d'orientations**  
(En pourcentage)

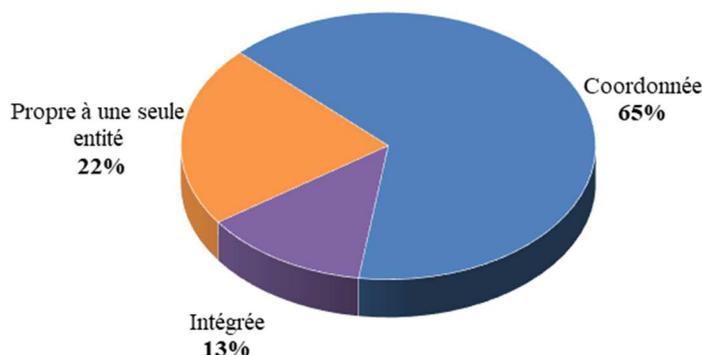
Réponses des gouvernements des pays de programme	L'ONU fournit des orientations adaptées aux priorités des besoins nationaux, qui sont :	
	Fondées sur des données factuelles	Fournies conjointement
Tout à fait d'accord	25	17
D'accord	68	63
En désaccord	2	10
En désaccord total	—	—
Sans opinions	5	11
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

134. **Il existe divers degrés de coordination des orientations fournies par les entités des Nations Unies.** Comme indiqué à la figure XXVIII, 65 % des coordonnateurs résidents estiment que l'équipe de pays des Nations Unies fournit généralement des orientations selon une approche coordonnée, tandis que 22 % considèrent que cette approche est le fait d'une seule entité et 13 % qu'il s'agit d'une approche commune. Les coordonnateurs résidents ont noté que le degré de coordination variait selon le domaine d'action. Les questions transversales telles que la lutte contre la violence sexiste font plus souvent l'objet d'une coordination adéquate. Plusieurs coordonnateurs résidents ont également indiqué que les groupes de résultats de l'équipe de pays des Nations Unies contribuaient utilement à faire en sorte que les orientations soient fournies selon une approche coordonnée, et, si besoin, intégrée.

Figure XXVIII  
**Coordination et/ou intégration des orientations**

*Question: L'équipe de pays des Nations Unies fournit généralement des orientations mises au point selon une approche :*



Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

135. Dans son rapport de juillet 2017 sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, le Secrétaire général a jugé urgent de renforcer le cadre stratégique du système et constaté que, pour fournir des orientations intégrées, le système devrait fonctionner différemment afin que les entités qui le composent présentent des conseils pluridisciplinaires d'une seule voix et renforcent les capacités nationales aux fins de la gestion des données et de l'obtention de solutions novatrices.

#### **D. Aider les pays en leur apportant un appui normatif**

136. Dans le cadre de l'examen quadriennal complet, le système des Nations Unies pour le développement a été prié d'aider les pays en leur apportant un appui normatif. Il s'agit de contribuer à l'élaboration de normes et principes mondiaux, d'aider les États Membres à intégrer la législation et les politiques nationales et à les mettre en adéquation avec les normes et principes acceptés et de fournir des mécanismes de suivi et d'examen qui en favorisent le respect. Ce type de travail est au cœur du mandat de bon nombre d'entités, notamment les institutions spécialisées.

137. La plupart des entités du système des Nations Unies pour le développement, y compris les fonds, programmes, institutions spécialisées et organisations affiliées, participent à divers degrés à des activités normatives.

138. L'action que mène le système des Nations Unies pour promouvoir des normes et principes mondiaux est l'un de ses principaux avantages comparatifs. Le système définit des normes et principes universellement applicables entre autres dans les secteurs suivants: paix et sécurité, développement économique et socioculturel, droits de l'homme, état de droit, santé et viabilité de l'environnement. Il mène à cet égard un vaste ensemble d'activités, comprenant entre autres l'élaboration de protocoles, l'établissement de normes et de directives, le suivi de l'application de conventions et la communication d'informations à ce sujet, ou encore des campagnes de promotion et la diffusion de textes normatifs.

139. À l'échelle des pays, il est ressorti d'une analyse de 23 plans-cadres réalisée en 2017 par le Bureau de la coordination des activités de développement que l'on s'était efforcé, dans tous les plans-cadres, de suivre une approche fondée sur les droits de l'homme et de définir des contributions précises à l'exercice de ces droits. Le bon fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement en la matière a été confirmé par les gouvernements (voir tableau 8), **42 gouvernements de pays de programme estimant que le système était l'un de leurs deux prestataires préférés en ce qui concerne l'appui apporté en matière de normes et principes**. Il est quelque peu surprenant de constater que les institutions de Bretton Woods viennent en deuxième position, suivant de près le système des Nations Unies pour le développement.

140. D'après le système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement, en 2016, 61 % des équipes de pays des Nations Unies ont participé à l'élaboration ou au suivi des examens périodiques universels ou à l'établissement de rapports à ce sujet, 73 % ont aidé les gouvernements à donner suite aux recommandations des organes conventionnels et 38 % les ont aidés à donner suite aux recommandations des titulaires de mandat au titre des procédures spéciales relatives aux droits de l'homme.

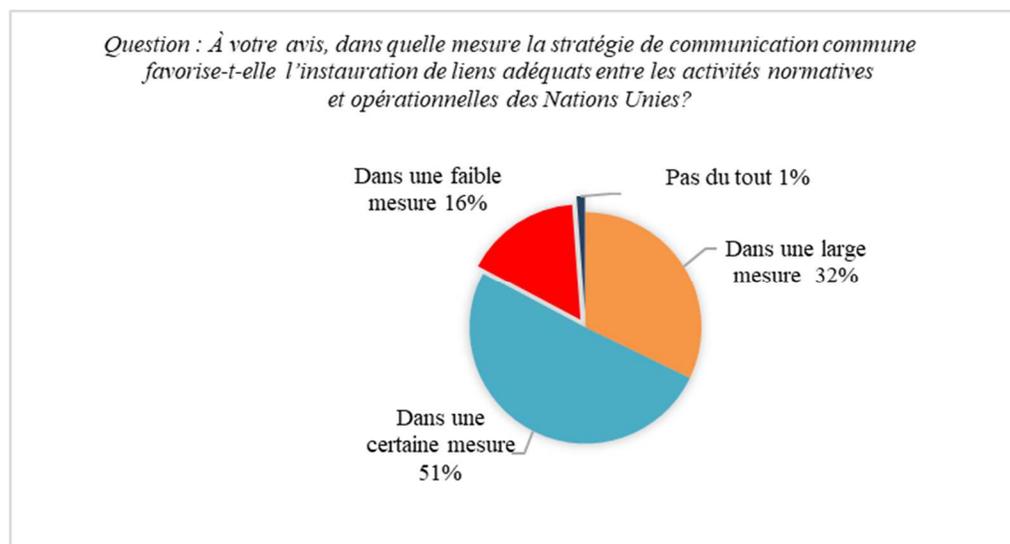
141. D'après une étude récente du Corps commun d'inspection (JIU/REP/2016/6), malgré les efforts considérables déployés par les équipes de pays des Nations Unies pour appliquer une approche fondée sur les droits de l'homme et promouvoir l'égalité des sexes, la façon dont ces principes sont intégrés dans la programmation du plan-cadre manque de clarté. Il a donc été recommandé d'adopter une approche systématique pour remédier à cette situation. Au niveau institutionnel, le Groupe des Nations Unies pour le développement a appuyé la coopération avec les mécanismes internationaux relatifs aux droits de l'homme ainsi que l'établissement de rapports à leur intention et le suivi de leur action, notamment par la publication en ligne d'un guide sur le renforcement de la collaboration avec le système international de défense des droits de l'homme<sup>22</sup> et l'envoi de lettres annuelles aux coordonnateurs résidents sur les possibilités à venir de collaboration avec les mécanismes des droits de l'homme des Nations Unies.

142. La communication étant essentielle pour favoriser l'amélioration des liens entre les activités normatives et opérationnelles des équipes de pays des Nations Unies, il a été demandé aux coordonnateurs résidents dans quelle mesure la stratégie de communication commune (le cas échéant) des équipes de pays des Nations Unies contribuait à la réalisation de cet objectif (voir figure XXIX).

---

<sup>22</sup> Accessible à l'adresse suivante : <https://undg.org/human-rights/strengthening-engagement-with-the-international-human-rights-mechanism/>.

Figure XXIX  
**Promotion des liens entre les activités normatives et opérationnelles des Nations Unies**



Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

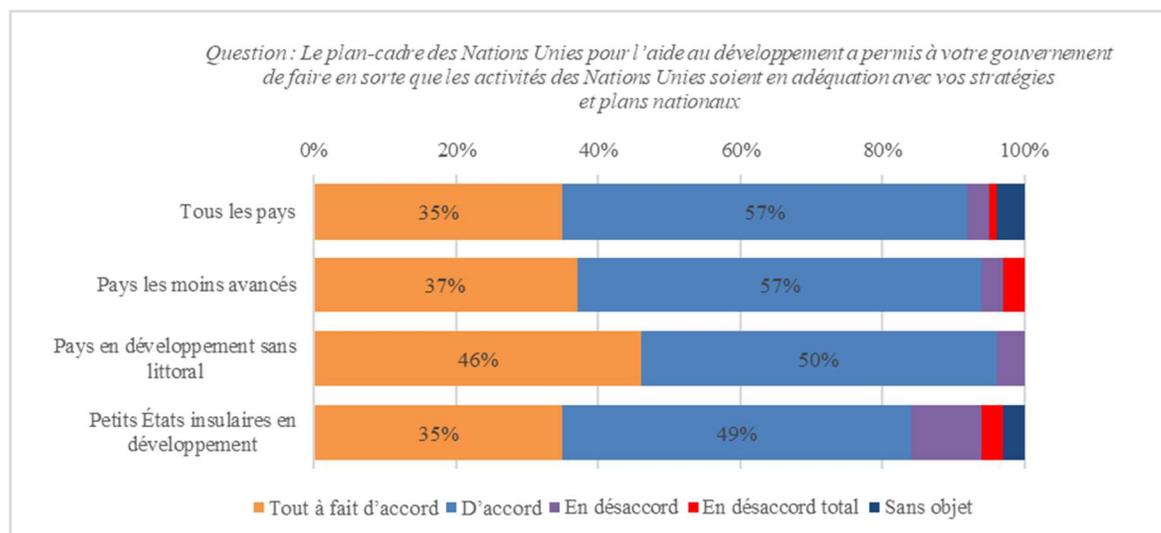
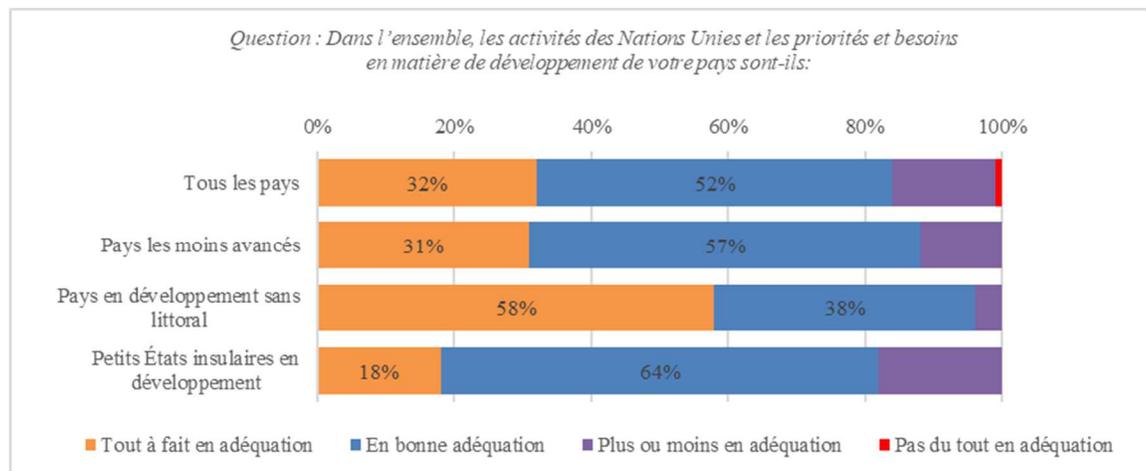
Not : Au total, 87 coordonnateurs résidents ont répondu à cette question. Les autres ont indiqué que l'équipe de pays des Nations Unies n'avait pas de stratégie de communication commune.

143. Bien que l'analyse des plans-cadres menée en 2017 ait montré qu'il était davantage tenu compte de l'approche fondée sur les droits de l'homme dans les bilans communs de pays, les liens entre les dimensions normatives et opérationnelles doivent être considérablement améliorées, en intégrant plus étroitement les normes et les principes relatifs aux droits de l'homme dans les bilans communs de pays, en prenant en compte l'approche fondée sur les droits de l'homme dans les travaux de programmation menés par l'équipe de pays sur le terrain et en s'employant à agir à cet effet de manière concertée, qui transcende les cloisonnements sectoriels et thématiques habituels, compte tenu du caractère intégré des objectifs de développement durable.

#### **E. Renforcer l'assistance apportée aux pays les moins avancés, aux pays en développement sans littoral et aux petits États insulaires en développement**

144. Dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2016, le système des Nations Unies pour le développement a été prié de prendre en compte les problèmes particuliers que rencontraient les pays les plus vulnérables, notamment les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, dans la mise en œuvre du Programme 2030. Il s'agit, entre autres, de capacités institutionnelles limitées, d'une faible accumulation de capital humain, de la dépendance à l'égard de l'aide publique au développement, des changements climatiques et d'une forte vulnérabilité aux chocs extérieurs. Considérés dans leur ensemble, ces pays représentent un sixième de la population mondiale et 91 États Membres.

Figure XXX  
**Mise en adéquation avec les besoins, priorités et plans nationaux**



Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

145. Le degré d'adéquation des activités du système des Nations Unies pour le développement avec les priorités et besoins nationaux est perçu différemment par les gouvernements selon les groupes de pays (figure XXX). Il est intéressant de noter que, d'après les données de l'enquête, les pays en développement sans littoral sont proportionnellement trois fois plus nombreux que les petits États insulaires en développement à affirmer que les activités du système des Nations Unies pour le développement sont « tout à fait en adéquation » avec leurs priorités et besoins nationaux; et que les pays en développement sans littoral sont proportionnellement plus nombreux (46 %) que les petits États insulaires en développement (35 %) et les pays les moins avancés (37 %) à être « tout à fait d'accord » avec l'affirmation selon laquelle le plan-cadre a facilité cette mise en adéquation.

#### Pays les moins avancés

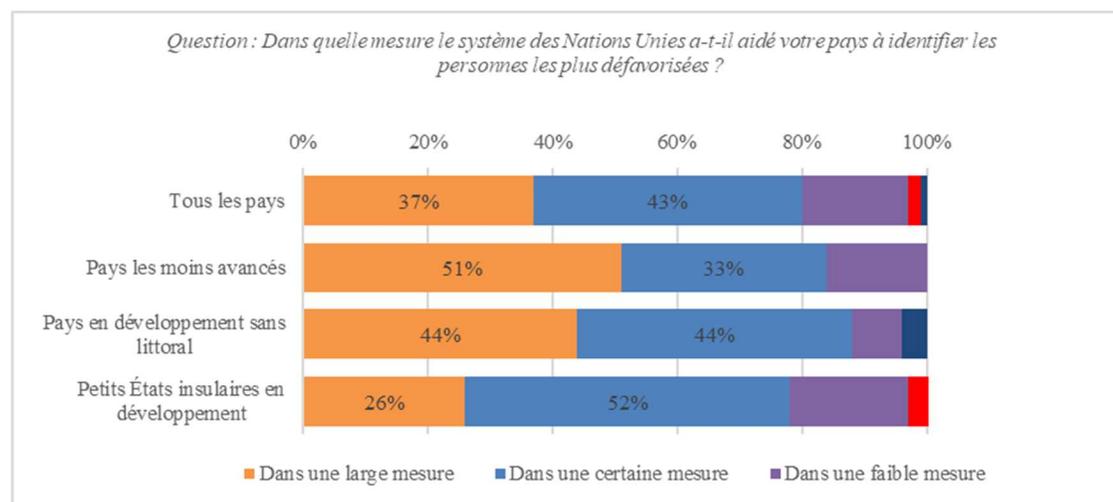
146. Près de la moitié de l'ensemble des dépenses par pays leur étant consacrée (voir sect. II.C.3), les pays les moins avancés bénéficient d'une attention particulière du

système des Nations Unies pour le développement pour faire face à des difficultés telles qu'un faible niveau de développement humain et des facteurs de vulnérabilité et des obstacles économiques et structurels à la croissance qui limitent leur capacité de résilience.).

147. Dans le cadre de l'examen quadriennal complet, le système des Nations Unies pour le développement a été prié de travailler de manière concertée pour apporter un appui à la Banque de technologies pour les pays les moins avancés, entité créée par l'Assemblée générale en décembre 2016 pour améliorer l'application des solutions scientifiques et technologiques dans les pays les plus pauvres et promouvoir leur intégration dans l'économie fondée sur la connaissance. La Banque est maintenant opérationnelle, depuis la signature de l'accord avec le pays hôte, la Turquie. À ce jour, la Turquie a annoncé qu'elle verserait une contribution annuelle de 2 millions de dollars à la Banque, et quatre autres pays se sont engagés à verser un montant total de 455 000 dollars.

148. **Par rapport aux pays en développement sans littoral et notamment aux petits États insulaires en développement, les pays les moins avancés ont un avis nettement plus favorable de l'aide apportée par le système des Nations Unies pour identifier les plus défavorisées** (voir fig. XXXI). La plus grande attention accordée par le système à ce thème dans les pays les moins avancés s'explique probablement par les besoins plus importants de ce groupe de pays et les ressources plus facilement disponibles auxquelles ils peuvent faire appel.

Figure XXXI  
**Identifier les personnes les plus défavorisées**



Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

149. L'emploi dans les secteurs primaire, secondaire et tertiaire est fondé sur la CITI. Le secteur primaire correspond à la section A (CITI révision 4); il comprend l'agriculture, la chasse, la sylviculture et la pêche. Le secteur secondaire couvre les sections B-F (CITI révision 4) et comprend les activités extractives (y compris la production de pétrole), les activités de fabrication, la construction et les services publics (électricité, gaz et eau). Le secteur tertiaire correspond aux sections G-U (CITI révision 4) et il comprend le commerce de gros et de détail ainsi que les activités d'hébergement; le transport, l'entreposage et les communications; les activités financières et d'assurance, les activités immobilières et les activités de services administratifs et d'appui; et les activités des services communautaires, sociaux et aux

personnes. **Certaines entités du système des Nations Unies pour le développement n'utilisent pas encore la catégorie des pays les moins avancés pour l'allocation de leur aide au développement et de leurs mesures d'appui.** Le Comité des politiques de développement a demandé aux entités du système si elles reconnaissaient cette catégorie. Les réponses ont indiqué que les entités reconnaissaient cette catégorie et qu'elles contribuaient toutes au développement de ce groupe de pays à divers degrés. La prise en compte de cette catégorie ne semble pourtant pas donner lieu à une application cohérente des priorités et des allocations budgétaires. **La plupart des entités n'ont pas de directives opérationnelles assorties d'objectifs budgétaires clairement définis, ni de règles applicables aux crédits budgétaires à allouer aux pays les moins avancés,** ce qui peut se traduire par des flux de ressources imprévisibles en direction de ces pays. En outre, la plupart des entités du système classent les pays les moins avancés avec d'autres groupes de pays afin que le même statut et le même traitement prioritaires soient accordés à tous. En outre, le type et le montant de l'aide accordée aux pays les moins avancés varient considérablement, souvent selon les politiques, priorités et critères propres à chaque entité, qui ne sont pas nécessairement liés à la situation particulière des pays concernés.

150. Dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2016, le système des Nations Unies pour le développement a été prié d'améliorer l'appui qu'il apporte aux pays en voie de reclassement dans la formulation et la mise en œuvre de leurs stratégies nationales de transition. Un pays, la Guinée équatoriale, est sorti de la catégorie des pays les moins avancés en 2017 et plus d'une douzaine pourraient satisfaire aux critères de reclassement d'ici à 2021. Parmi les pays de programme ayant participé à l'enquête, six étaient sortis (ou devaient sortir) de la catégorie des pays les moins avancés au cours des quatre dernières années. Il ressort des réponses obtenues que **l'appui apporté par les Nations Unies à l'élaboration des stratégies de transition nationale est dans l'ensemble perçu favorablement** : deux pays sont « tout à fait d'accord » avec l'affirmation selon laquelle cet appui est efficace, trois sont « d'accord » et un « en désaccord ». Le secrétariat du Comité des politiques de développement élabore actuellement un outil en ligne pour aider les pays les moins avancés concernés à mieux comprendre le processus de reclassement et à élaborer des stratégies qui leur permettent de remédier au fait qu'ils ne bénéficieront plus de mesures internationales spéciales d'appui.

#### **Pays en développement sans littoral**

151. Reconnaisant les problèmes spécifiques que rencontrent les pays en développement sans littoral, l'Assemblée générale a exhorté le système des Nations Unies pour le développement à continuer d'intensifier l'appui qu'il apportait, notamment dans le cadre du Programme d'action de Vienne en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2014-2024. Par définition, les pays en développement sans littoral n'ont pas accès à la mer, mais ils pâtissent aussi généralement de l'insuffisance de leurs infrastructures et de la facilitation des échanges, ce qui se traduit par des frais commerciaux et de transit élevés, et par conséquent par une croissance économique faible et un développement socioéconomique général limité.

152. Sur les 32 pays en développement sans littoral, la moitié (16) se trouvent en Afrique, 10 en Asie, deux en Amérique latine et quatre en Europe. Plus de la moitié (17) de l'ensemble des pays en développement sans littoral se classent aussi dans la catégorie des pays les moins avancés; 13 d'entre eux se trouvent en Afrique. Parmi les pays les moins avancés, ceux qui n'ont pas de littoral ont généralement de moins bons résultats économiques, ce qui s'explique par leurs capacités productives et leur

compétitivité moindres et leur plus forte dépendance à l'égard de la situation économique et politique des pays voisins.

153. Le degré d'adéquation entre les activités des Nations Unies et les priorités nationales était l'un des thèmes de l'enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme. Il ressort de la figure XXX que **les pays en développement sans littoral sont les plus satisfaits du degré d'adéquation entre les activités des Nations Unies et leurs priorités nationales (58 % d'entre eux faisant état d'une « très bonne adéquation ») et que les petits États insulaires en développement sont les moins satisfaits (18 %)**. Pour les pays en développement sans littoral, le degré d'adéquation perçu est comparable à celui de l'ensemble des pays de programme.

### **Petits États insulaires en développement**

154. Compte tenu de leurs facteurs de vulnérabilité particuliers sur les plans social, économique et environnemental, le système des Nations Unies pour le développement a également été prié dans le cadre de l'examen quadriennal de 2016 d'intensifier l'appui qu'il apporte aux petits États insulaires en développement, notamment aux fins de la mise en œuvre des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa). Les petits États insulaires en développement se caractérisent principalement par un territoire morcelé, une population peu nombreuse, des marchés intérieurs de petite taille, des économies d'échelle limitées ainsi que les coûts élevés des services collectifs de distribution et du transport nécessaire à l'accès aux marchés étrangers, qui sont éloignés. Ils pâtissent aussi de leur faible capacité de résilience face aux catastrophes naturelles, lesquelles ont souvent des conséquences économiques catastrophiques, du fait non seulement du coût des activités de relèvement, mais aussi des répercussions sur le tourisme, qui est souvent l'un des principaux secteurs de l'économie de ces États.

155. **Les petits États insulaires en développement ont une vision nettement plus négative que les autres groupes de pays de l'adéquation entre les activités des organismes des Nations Unies et leurs priorités et besoins nationaux, seuls 18 % d'entre eux estimant que cette adéquation est très étroite, contre 32 % de l'ensemble des autres gouvernements** (figure XXX). De même, seuls 10 % des petits États insulaires en développement sont « tout à fait d'accord » avec l'affirmation selon laquelle l'ONU fournit des orientations fondées sur des données factuelles qui sont adaptées aux besoins et priorités nationaux, alors que cette proportion est de 30 % pour l'ensemble des gouvernements des autres pays. Ces écarts montrent l'appui du système aux besoins des petits États insulaires en développement doit encore être considérablement amélioré.

156. **Il semble que les gouvernements considèrent le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement comme un instrument utile à cet égard.** Si les petits États insulaires en développement sont proportionnellement moins nombreux que les pays les moins avancés et les pays en développement sans littoral à considérer que le plan-cadre peut contribuer à garantir l'adéquation, 84 % d'entre eux sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec l'affirmation selon laquelle le plan-cadre a permis au Gouvernement de faire en sorte que les activités des Nations Unies soient en adéquation étroite avec les stratégies et plans nationaux, y compris en ce qui concerne la réalisation des objectifs de développement durable.

157. **Lorsqu'on leur demande dans quels domaines le système des Nations Unies pour le développement a apporté une contribution particulièrement importante au cours des deux dernières années, les petits États insulaires en développement citent en premier la lutte contre les changements climatiques.** De fait, les petits États insulaires en développement (72 %) sont proportionnellement nettement plus

nombreux que les autres États Membres (44 %) à répondre de la sorte. La santé et le bien-être (69 %) constituent le deuxième domaine dans lequel l'appui apporté par le système des Nations Unies au cours des deux dernières années est jugé important par les petits États insulaires en développement. Vient ensuite l'égalité des sexes (62 %), domaine pour lequel la réponse des petits États insulaires en développement est supérieure d'au moins 10 points de pourcentage à la moyenne de l'ensemble des pays (voir le rapport d'enquête pour plus de précisions à ce sujet)<sup>23</sup>.

158. Lorsqu'on cherche à déterminer **dans quels domaines l'aide su système des Nations Unies sera le plus nécessaire dans les quatre années à venir, 66 % des petits États insulaires en développement citent de nouveau en premier la lutte contre les changements climatiques**. Viennent ensuite l'emploi productif et la croissance économique durable, puis l'élimination de la pauvreté.

159. Comme cela est souligné dans la section IV consacrée à la présence du système des Nations Unies dans les pays, quelque 24 petits États insulaires en développement bénéficient de l'appui des Nations Unies par l'intermédiaire d'un bureau multipays. Les plus grands de ces bureaux sont situés aux Fidji et à la Barbade et couvrent chacun 10 petits États insulaires en développement.

160. **Dans l'enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme, 79 % des petits États insulaires en développement sont « d'accord » avec l'affirmation selon laquelle le système des Nations Unies dispose d'une présence adéquate pour relever les défis propres au pays concerné**. Sur ce pourcentage, 11 % d'entre eux sont « tout à fait d'accord ». Parmi les pays autres que les petits États insulaires en développement, 89 % sont « d'accord » avec cette affirmation, dont 15 % « tout à fait d'accord ». Il n'est pas surprenant que les petits États insulaires en développement soient proportionnellement moins nombreux à être de cet avis, car seuls 18 % d'entre eux estiment que les activités du système des Nations Unies pour le développement sont « tout à fait en adéquation » avec les priorités et besoins nationaux, contre 37 % pour les autres pays.

## **F. Aider les pays à revenu intermédiaire à faire face à des contraintes persistantes et nouvelles**

161. Les pays à revenu intermédiaire constituent un groupe hétérogène composé de 54 pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et de 56 pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, très divers du point de vue des critères d'allocation de l'aide publique au développement (8 comptent parmi les moins avancés, 18 parmi les moins avancés sans littoral et 28 sont des petits États insulaires en développement) et de la localisation (26 se trouvent en Afrique, 25 dans les Amériques, 36 dans la région Asie-Pacifique et 10 en Asie occidentale). Il est essentiel de prendre cette diversité en considération si l'on veut apporter un appui efficace, tenant compte des contraintes persistantes et nouvelles auxquelles doivent faire face ces pays, comme il est demandé dans l'examen quadriennal complet.

162. Étant donné que ce groupe rassemble plus des deux tiers des pays de programme, il n'est pas surprenant qu'il représente 60 % des dépenses totales engagées dans les pays en 2016. Il est intéressant de noter que près de la moitié (48,5 %) des dépenses engagées au titre des ressources de base ont été réalisées dans des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, groupe qui comprend 17 pays parmi les moins avancés.

<sup>23</sup> À paraître. Pourra être consulté à l'adresse suivante: [www.un.org/ecosoc/en/node/1158673](http://www.un.org/ecosoc/en/node/1158673).

163. Les pays à revenu intermédiaire se heurtent à des réalités complexes et variées, comme en témoignent les principaux domaines signalés par leurs gouvernements comme les plus à même de nécessiter l'aide du système des Nations Unies au cours des quatre prochaines années (pour une liste complète des principaux domaines signalés par ces pays, voir le rapport sur l'enquête). L'élimination de la pauvreté est le principal domaine que tous ont signalé. La plupart ont relevé le caractère prioritaire de la lutte contre les changements climatiques et leurs effets (objectif de développement durable n° 13), ce qui coïncide avec les besoins déclarés par les pays de programme à revenu élevé, qui placent eux aussi la lutte contre les changements climatiques vers le haut de la liste. L'éducation (objectif 4) est un des cinq principaux domaines signalés par les pays à revenu intermédiaire, tant de la tranche inférieure que de la tranche supérieure, et par les pays à revenu élevé, mais pas par ceux à faible revenu.

**164. Les coordonnateurs résidents des pays à revenu intermédiaire ont souligné que l'appui direct continuait d'être moins directement sollicité que les orientations et les idées innovantes en matière de mobilisation des ressources pour les objectifs de développement durable.** À cet égard, un des coordonnateurs a ajouté que les compétences, les approches et les financements étaient fragmentés et répartis entre de nombreuses entités, ce qui empêchait l'équipe de pays d'apporter un appui de haut niveau en matière d'orientations intégrées sur les objectifs de développement durable.

165. L'ambition du Programme 2030 exige une réforme tout aussi ambitieuse du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement. En ce qui concerne l'aide en faveur des pays à revenu intermédiaire, il faudra progressivement abandonner le modèle classique de l'appui direct et de la prestation de services pour mettre davantage l'accent sur la mise à disposition d'orientations intégrées de qualité, le renforcement des capacités et le soutien à la mobilisation des partenariats et des financements.

## G. Partenariats

166. Le succès du Programme 2030 repose en grande partie sur la vision d'un monde où les gouvernements, le secteur privé, la société civile et l'Organisation s'emploieraient ensemble à trouver de nouveaux moyens de tirer le plus grand parti possible de partenariats véritables aux fins d'une croissance durable, notamment en mobilisant toutes les ressources disponibles.

### 1. Partenariats mondiaux et institutionnels

**167. L'Organisation continue d'établir des partenariats par différentes filières dans l'ensemble du système.** Le Bureau des Nations Unies pour les partenariats, le Bureau du Pacte mondial, l'OMS et le Département des affaires économiques et sociales, entre autres, ont pour mandat de promouvoir l'établissement de partenariats mondiaux et de partenariats multipartites. Les entités du système des Nations Unies pour le développement sont également actives à ce dernier égard, comme en témoignent les initiatives Toutes les femmes, tous les enfants, Énergie durable pour tous et l'Initiative mondiale en faveur de la création d'emplois décentés pour les jeunes.

**168. Certaines entités du système des Nations Unies pour le développement ont noué un dialogue avec un grand nombre de partenaires.** Le HCR, par exemple, déclare avoir 929 partenaires de mise en œuvre dans toutes les régions du monde, 310 accords stratégiques avec des organisations non gouvernementales, des entités des Nations Unies, les milieux universitaires, le secteur privé, des organismes publics,

des organisations intergouvernementales, des fondations, des laboratoires d'idées, et 60 partenariats privés et institutionnels. De même, le PAM indique avoir conclu plus de 1 500 accords de partenariat.

**169. Toutefois, peu d'entités des Nations Unies déclarent suivre l'état et les résultats des partenariats, ou diffuser les connaissances et pratiques exemplaires concernant leurs partenariats ou leurs stratégies dans ce domaine.** Le HCR fait réaliser chaque année une enquête indépendante sur les partenariats, dont il suit les résultats tout au long de l'année. Il a en outre mis en place un portail dont il est en train d'étendre l'accès à l'UNICEF et au PAM. L'UNICEF dispose d'une plateforme de suivi et de production de rapports au moyen de laquelle, une fois par an, il dresse un état des lieux de ses partenariats, notamment de leurs résultats. Ces initiatives pourraient servir de modèles dont d'autres entités pourraient s'inspirer.

**170. Par ailleurs, dans le cadre de l'examen quadriennal complet, le système des Nations Unies pour le développement est chargé d'aider les gouvernements à mettre en place leurs propres partenariats et à rassembler des parties prenantes de différents milieux.** Pour tenir efficacement ce rôle, les équipes de pays doivent développer les compétences voulues et se faire une meilleure idée des ressources disponibles. Parmi d'autres domaines d'action importants, notamment l'établissement de partenariats permettant de mobiliser des ressources techniques, des connaissances et des compétences, le système des Nations Unies pour le développement peut apporter une contribution déterminante en aidant les gouvernements à tirer parti de sources de financement diversifiées et novatrices à même de compléter les sources de financement habituelles, et à aligner les flux financiers privés sur le Programme 2030. Un tel alignement exige des pouvoirs publics et des marchés qu'ils renforcent la sensibilisation et la confiance, harmonisent les réglementations et autorisent l'utilisation d'instruments innovants pour favoriser le partage des risques et la responsabilisation. À cet égard, le PNUD a créé un outil d'aide à l'évaluation des ressources pour le financement du développement qui fournit aux ministères chargés de la planification et des finances des données et des analyses sur l'évolution de la situation du pays en matière de financement du développement. L'évaluation s'accompagne de recommandations sur les moyens pour les pays de mieux employer le financement du développement au profit de leurs priorités nationales et de la réalisation de leurs objectifs, y compris les objectifs de développement durable (voir sect. II.D.1).

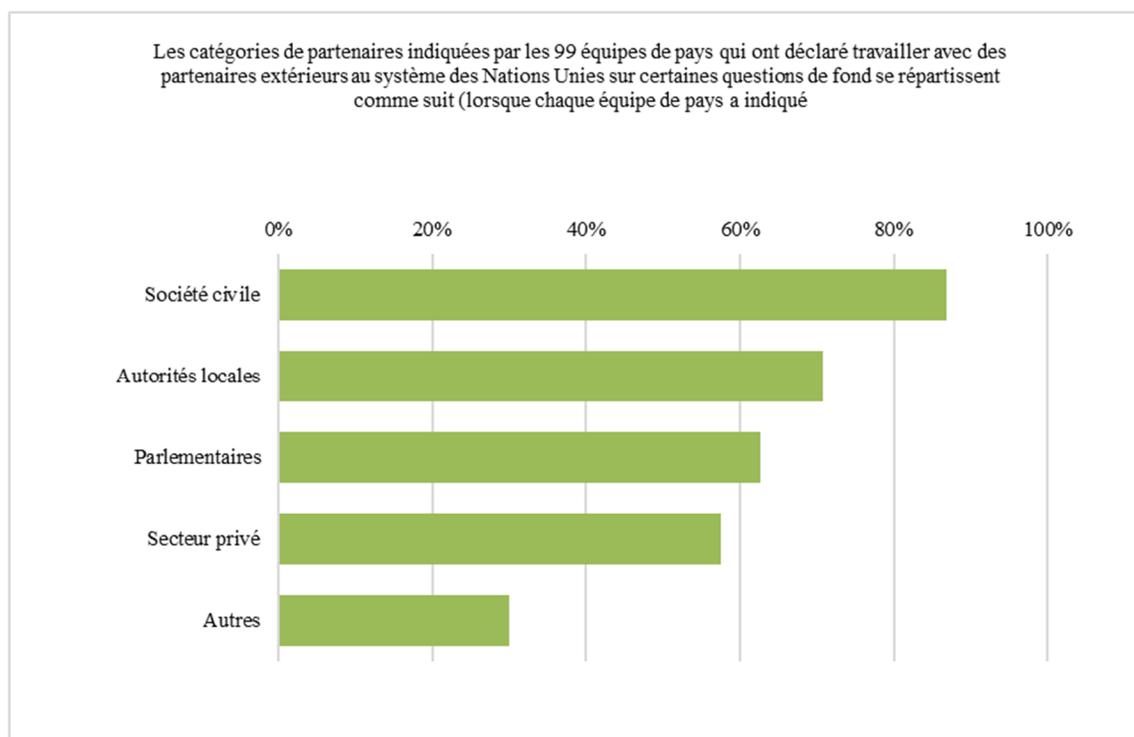
**171. Malgré ces exemples notables, il reste à l'évidence encore beaucoup à faire pour que le système des Nations Unies pour le développement dispose des compétences nécessaires pour aider les États Membres.** Dans l'ensemble, des politiques, des mécanismes et des directives adaptés doivent être établis à l'échelle du système pour : a) préserver la légitimité, l'intégrité et l'indépendance de l'Organisation face aux risques présentés à cet égard par de nouveaux partenariats, notamment avec le secteur privé ; b) renforcer l'efficacité et l'efficience des partenariats.

## **2. Partenariats nationaux**

**172. Au niveau national, 76 % de toutes les équipes de pays ont collaboré avec des partenaires extérieurs en 2016 dans toute une série de domaines,** en particulier l'égalité des sexes ; l'éducation ; la santé ; la paix ; la justice et le renforcement des institutions ; l'emploi et le travail décent. Sur les 99 équipes de pays qui ont déclaré avoir établi des partenariats, la plupart l'ont fait avec la société civile (87 %), des autorités locales (72 %), des parlementaires (63 %), le secteur privé (59 %) mais aussi d'autres acteurs (30 %), dont des donateurs ou partenaires de développement et les milieux universitaires, des partenaires religieux et des organisations non

gouvernementales internationales (figure XXXII). La très faible collaboration avec des partenaires de développement, des donateurs et les milieux universitaires est corroborée par les conclusions de l'examen des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement effectué en 2017, d'où il ressort qu'en général, les banques multilatérales et les institutions financières internationales semblent collaborer à la réalisation des plans-cadres presque exclusivement au stade du financement, plutôt que tout au long du processus. Il demeure essentiel de renforcer l'interaction avec les milieux universitaires, afin de suivre l'évolution des connaissances, de l'innovation, et de la recherche, qui sont indispensables à la réalisation du Programme 2030.

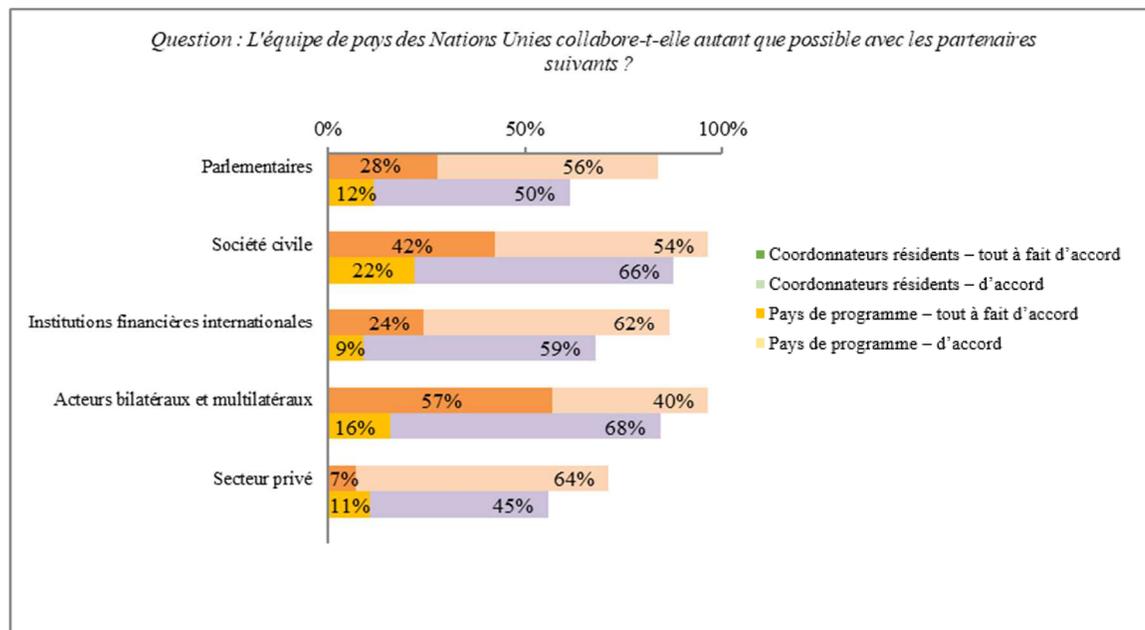
Figure XXXII  
**Collaboration avec les partenaires extérieurs en 2016**



Source : Système de gestion de l'information du GNUM.

**173. La collaboration peut encore être intensifiée, en particulier avec les acteurs du secteur privé** (fig. XXXIII). Les gouvernements et les coordonnateurs résidents devaient indiquer si l'équipe de pays collaborait « autant que possible » avec les partenaires. Les coordonnateurs résidents tendent à juger le niveau de collaboration assez élevé, en particulier en ce qui concerne la collaboration avec les acteurs bilatéraux et multilatéraux, comme on le voit ci-dessous. Ils jugent importante la collaboration avec la société civile, mais considérablement moins importante celle avec le secteur privé. Dans l'ensemble, les gouvernements estiment que le système peut collaborer beaucoup plus avec tous les partenaires, en particulier avec le secteur privé. L'examen du rôle du Pacte mondial et de son application dans le contexte des équipes de pays, notamment pour renforcer la collaboration avec les chefs d'entreprise et le secteur privé, peut se révéler utile à cet égard sur le terrain.

Figure XXXIII  
Implication des équipes de pays des Nations Unies dans les partenariats



Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

174. Le système des Nations Unies reste de loin le partenaire de choix des gouvernements des pays de programme pour ce qui est de l'appui relatif aux questions mondiales, régionales et nationales (tableau 11). Les gouvernements étaient invités à évaluer les résultats obtenus par le système des Nations Unies par rapport à ceux d'autres types de partenaires de développement, en indiquant les deux partenaires de développement qui avaient répondu le mieux aux besoins nationaux dans différents domaines.

Tableau 11  
Les prestataires d'aide extérieure préférés des pays, par catégorie d'appui

Question : Sélectionnez pour chaque facteur de performance des deux partenaires, au plus, qui répondent le mieux aux besoins de votre gouvernement

Catégorie d'appui	Système des Nations Unies (organismes, fonds et programmes)		Autres institutions multilatérales (régionales et nationales) faisant partie des Nations Unies		Partenaires du CAD d'OCDE	Partenaires du Sud	Partenaires dans le cadre d'un thème ou un alliance (par ex., Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme)
	Premier choix	Deuxième choix	1	2	1	1	1
Problèmes mondiaux nécessitant une action collective	79	32	24	19	9	17	
Appui à la coopération régionale ou sous-régionale	41	18	46	21	22	6	
Appui à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire	57	7	29	14	46	4	

Nombre de fois où le partenaire a été sélectionné

Question : Sélectionnez pour chaque facteur de performance des partenaires, au plus, qui répondent le mieux aux besoins de votre gouvernement

	Système des Nations Unies (organismes, fonds et programmes)	Autres institutions multilatérales régionales et régionales n°1	Institutions de Bretton Woods	Partenaires du CAD	Partenaires du Sud	Partenaires dans le cadre d'un thème ou un allié (par ex., Fonds mondial de lutte contre la tuberculose et le paludisme)
Première place						
Deuxième place						
		Nombre de fois où le partenaire a été sélectionné				
Appui aux gouvernements afin qu'ils puissent tirer parti des partenariats	65	36	23	14	9	--
Mobilisation de ressources extérieures aux fins du développement	57	48	22	30	7	--
Le Gouvernement n'a pas suffisamment de données d'expérience en ce qui concerne cette catégorie de partenaire	9	7	11	18	30	24

Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales

175. S'agissant des facteurs de performance, le système des Nations Unies a de meilleurs résultats en ce qui concerne l'alignement sur les priorités nationales, la confiance, l'impartialité et la responsabilité envers les bénéficiaires (tableau 12). Si ces résultats sont encourageants, il reste encore une marge de progrès. En effet, les autres résultats de l'enquête montrent que le système peut mieux faire en ce qui concerne tant l'alignement sur les priorités que la responsabilité envers les bénéficiaires.

176. Les domaines dans lesquels il est estimé que le système des Nations Unies a de moins bons résultats sont l'obtention des résultats escomptés dans les délais prévus et la transparence dans la prise de décisions. Pour ce qui est de l'obtention des résultats dans les délais prévus, le système des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods suscitent à peu près le même avis. L'insuffisance perçue en matière de transparence correspond aux avis exprimés par les pays de programme, ailleurs dans l'enquête, notamment en ce qui concerne la communication d'informations aux autorités nationales. Les résultats de l'enquête de 2017 sont très semblables à ceux de 2015.

Tableau 12  
Les prestataires d'aide extérieure préférés des pays, par facteur de performance

Question : Sélectionnez pour chaque facteur de performance des partenaires, au plus, qui répondent le mieux aux besoins de votre gouvernement

	Système des Nations Unies (organismes, fonds et programmes)	Autres institutions multilatérales régionales et régionales n°1	Institutions de Bretton Woods	Partenaires du CAD	Partenaires du Sud	Partenaires dans le cadre d'un thème ou un allié (par ex., Fonds mondial de lutte contre la tuberculose et le paludisme)
Première place						
Deuxième place						
		Nombre de fois où le partenaire a été sélectionné				
Est impartial	44	21	8	10	9	6

Question : Sélectionnez pour chaque facteur de performance des partenaires, au plus, qui répondent le mieux aux besoins de votre gouvernement

	Système des Nations Unies (organismes, fonds et programmes)	Autres institutions multilatérales et régionales nées faisant pas partie des Nations Unies	Institutions de Bretton Woods	Partenaires du CAD d'OCDE	Partenaires du Sud	Partenaires dans le cadre d'un thème ou une alliance (par ex., Fonds mondial de lutte contre la tuberculose et le paludisme)
Première place	Nombre de fois où le partenaire a été sélectionné					
Deuxième place						
Fait preuve de responsabilité envers les bénéficiaires	54	28	13	13	4	3
A la confiance des partenaires nationaux	55	29	12	13	8	9
Aligne l'aide sur les besoins nationaux et les priorités nationales	66	33	17	16	7	4
Répond rapidement aux nouveaux besoins et aux nouvelles priorités en matière de développement	48	33	14	13	8	7
Obtient les résultats escomptés dans les délais prévus	31	30	9	13	2	2
Prend les décisions de manière transparente	43	28	12	10	6	4
Collabore volontiers avec des partenaires de développement extérieurs, au niveau des pays	50	27	14	12	2	4
Le Gouvernement n'a pas suffisamment de données d'expérience en ce qui concerne cette catégorie de partenaire	17	6	9	13	26	18

Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

## 1. Appui à la coopération Sud-Sud

177. Bien qu'elle ne remplace pas la coopération Nord-Sud, la coopération Sud-Sud favorise les progrès dans les pays en développement. Le Programme 2030 et le Programme d'action d'Addis-Abeba nécessitent un renforcement de l'appui à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire, deux formes différentes de collaboration internationale en faveur du développement. C'est un domaine dans lequel le système des Nations Unies pour le développement peut jouer tout son rôle à l'égard des partenariats et de la mobilisation des ressources pour la réalisation des objectifs de développement durable.

178. La coopération Sud-Sud tend à s'accroître (A/72/297). Un nombre de plus en plus important de pays ont créé des organismes spécialement pour la coopération Sud-Sud ou ont renforcé les capacités qu'ils y consacrent au sein des organismes de coopération existants. **L'enquête menée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme montre que 74 % de ceux qui ont répondu contribuent à la coopération au service du développement en faveur d'autres pays** (tableau 13). Parmi ces pays, 84 % échangent des informations et des pratiques exemplaires sur l'utilisation de la science, de la technologie et de l'innovation au profit du développement durable.

Tableau 13  
Coopération Sud-Sud

Activité	Oui		Non		Je n'en sais pas		Total	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Nous contribuons à la coopération pour le développement en faveur d'autres pays	81	74	22	20	7	6	110	100
Nous échangeons des informations et des pratiques exemplaires avec des partenaires Sud-Sud sur la science, la technologie et l'innovation pour contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable	68	84	6	7	7	9	81	100

Source: Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

179. **La plupart des entités du système des Nations Unies pour le développement ont intégré la coopération Sud-Sud dans leur plan stratégique, mais les progrès sont plus limités en ce qui concerne l'établissement de rapports sur le sujet.** Ces trois dernières années, les enquêtes menées auprès des sièges ont mis en évidence la mesure dans laquelle les entités du système avaient intégré la coopération Sud-Sud dans leurs outils de planification, leur plan stratégique et leur rapport annuel (voir tableaux 14 et 15). En 2017, la coopération Sud-Sud a été intégrée dans les plans stratégiques de toutes sauf quatre (à savoir le HCDH, ONU-Habitat, l'UNISDR et l'UNRWA). En outre, 72 % de celles qui ont répondu à l'enquête rendent compte de la coopération Sud-Sud dans leur rapport annuel (d'autres n'en traitent pas, comme la CESAO, la CNUCED, le HCR et l'OMS).

Tableau 14  
Intégration de la coopération Sud-Sud dans le plan stratégique des entités des Nations Unies

Votre entité a-t-elle intégré la coopération Sud-Sud dans son plan stratégique?			
Réponses	2014	2015	2017
Oui	20	23	25
Non	1	2	4
Pas de réponse	1	–	–
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>29</b>

Source: Enquête réalisée en 2017 auprès des sièges des entités des Nations Unies par le Département des affaires économiques et sociales.

Tableau 15  
**Intégration de la coopération Sud-Sud dans le rapport annuel des entités des Nations Unies**

<i>Votre entité prend-elle en compte la coopération Sud-Sud dans son rapport annuel ?</i>			
Réponse	2014	2015	2017
Oui	18	20	21
Non	3	5	8
Pas de réponse	1	–	–
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>29</b>

Source: Enquête réalisée en 2017 auprès des sièges des entités des Nations Unies par le Département des affaires économiques et sociales.

180. Les entités des Nations Unies ont décrit les principales difficultés rencontrées s'agissant de prendre en compte et de renforcer l'appui à la coopération Sud-Sud. **Plusieurs ont mentionné le manque de procédures ou de systèmes de gestion et d'évaluation et d'établissement de rapports**, notamment de procédures ou de systèmes dont elles pourraient tirer des enseignements. L'une d'elles a fait observer qu'au lieu de faire partie intégrante d'un programme, plusieurs activités Sud-Sud prenaient la forme d'activités ponctuelles, d'ampleur limitée, dont les effets étaient difficiles à évaluer. Certaines ont mentionné la pénurie de ressources pour appuyer cette coopération, tandis que d'autres ont indiqué que cette forme de coopération appelait des procédures opérationnelles qu'elles connaissaient mal.

181. La question de savoir en quoi l'équipe de pays avait du mal à apporter l'appui demandé aux fins de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire a également été posée aux coordonnateurs résidents (tableau 16). **Ceux-ci ont répondu que la principale difficulté demeurait le manque de ressources et de capacités.** La nécessité d'une stratégie et d'une politique institutionnelles, qui semblait moins pressante en 2015, est de nouveau signalée et figure au deuxième rang des difficultés signalées en 2017.

Tableau 16  
**Difficultés rencontrées par les équipes de pays des Nations Unies dans l'appui à la coopération Sud-Sud, de 2014 à 2017**

Type de difficulté	2014	2014	2015	2015	2017	2017
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Manque de ressources et de capacités spécialement affectées à cette fin	65	81	55	61	39	64
Nature de l'appui demandé	19	24	18	17	10	16
Règles et procédures opérationnelles	17	21	15	20	10	16
Nécessité d'une stratégie et d'une politique institutionnelles	24	30	14	16	15	25
Autre	13	16	22	24	14	23

Source: Enquête réalisée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

182. Les réponses des **gouvernements confirment l'existence de difficultés analogues concernant les procédures de mise en œuvre et de suivi, et le**

**financement.** Un des principaux partenaires du Sud a indiqué que certaines entités des Nations Unies semblaient avoir du mal à considérer la coopération Sud-Sud comme une modalité de la coopération multilatérale ainsi qu'à donner des orientations et des conseils pratiques quant à la manière de procéder sur le terrain.

183. Néanmoins, au niveau des pays, on constate un net progrès de l'appui apporté par le système des Nations Unies à la coopération Sud-Sud, **84 % des gouvernements indiquant que le système avait mené des actions dans ce sens**, et seulement 5 % déclarant l'inverse. D'après l'enquête réalisée auprès des coordonnateurs résidents, **l'aide au partage des connaissances et à l'apprentissage mutuel est le principal type d'appui à la coopération Sud-Sud qui a été demandé, les demandes d'aide financière et d'appui au renforcement des capacités de gestion de cette coopération étant en augmentation** (tableau 17).

Tableau 17  
**Types d'appui demandé dans le domaine de la coopération Sud-Sud, de 2014 à 2017**

(En pourcentage)

Typ□d'appui	2014	2015	2017
Facilitation de l'accès aux connaissances et aux compétences d'autres pays en développement	84	86	88
Identification de partenaires de coopération	56	56	51
Mise en place de projets ou de programmes transfrontaliers ou interrégionaux	35	46	42
Appui à l'intégration régionale	38	46	47
Aide financière	38	37	55
Renforcement des capacités en matière de gestion de la coopération	30	32	43
Appui au renforcement des capacités en matière de négociation	25	29	27
Administration de la gestion des projets de coopération	21	21	25
Autres	6	1	9

*Sourc*□: Enquête réalisée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

184. **Des mesures supplémentaires peuvent être prises pour favoriser l'adoption de démarches collaboratives par l'intermédiaire des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.** Alors que 87 % des coordonnateurs résidents qui ont répondu à l'enquête ont indiqué que les gouvernements avaient mené des activités en matière de coopération Sud-Sud, seuls 56 % d'entre eux ont déclaré que les plans-cadres faisaient une large place à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire (voir tableau 18).

Tableau 18  
**Activités du Gouvernement en matière de coopération Sud-Sud et demandes d'appui adressées à l'ONU à ce sujet**

Réponses	Votré gouvernement mène-t-il des activités dans le domaine de la coopération Sud-Sud ?		Votré gouvernement a-t-il demandé au système des Nations Unies qu'il appuie sa coopération avec d'autres pays en développement ?	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Oui	95	87	82	84
Non	5	5	14	14
Sans opinion	9	8	2	2
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

Source: Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

**Le Groupe des Nations Unies pour le développement s'est attaché à combler cette lacune dans les nouvelles directives relatives aux plans-cadres qu'il a définies en 2017** et selon lesquelles la coopération Sud-Sud devrait être envisagée comme une modalité de la coopération aux fins du renforcement des partenariats.

185. **L'appui à la coopération Sud-Sud est généralement demandé non pas au système des Nations Unies dans son ensemble mais à des membres des équipes de pays** et pris en compte dans certains descriptifs de programme de pays (tableau 19). Ce constat est en phase avec l'observation faite à propos du recours par les entités des Nations Unies à des approches collectives pour fournir leur appui, à savoir que les entités fonctionnent assez indépendamment les unes des autres. Selon plusieurs coordonnateurs résidents, des mesures pourraient être prises pour améliorer la coordination dans ce domaine ; certaines sont en cours de mise en œuvre.

Tableau 19  
**Approches collectives des entités des Nations Unies pour appuyer la coopération Sud-Sud**

Existence d'approches collectives des entités des Nations Unies pour appuyer la coopération Sud-Sud	Nombre	Pourcentage
L'équipe de pays des Nations Unies peut compter sur une stratégie concertée pour appuyer des activités conjointes dans ce domaine	4	4
Certaines entités mènent conjointement des activités Sud-Sud	28	26
Les activités Sud-Sud sont menées de manière indépendante par les différentes entités	76	70
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Source: Enquête réalisée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

186. En juillet 2017, le Gouvernement hondurien, l'équipe de pays des Nations Unies au Honduras et le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud ont signé un mémorandum d'accord, le premier de ce type, visant la promotion et le renforcement de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire par les trois parties. Ce mémorandum définit les attributions de chacune d'elles, en fonction de ses atouts respectifs. Au titre de ce document, le Gouvernement hondurien sera à la

fois un bénéficiaire et un prestataire de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire. Depuis lors, le Gouvernement panaméen a conclu un accord similaire. Cette forme d'appui institutionnalisé et systémique de l'équipe de pays des Nations Unies à la coopération Sud-Sud peut servir de modèle à d'autres pays.

187. Dans l'ensemble, il est clair que la coopération Sud-Sud s'intensifie et que les gouvernements sollicitent de plus en plus l'appui du système des Nations Unies dans ce domaine. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour réorienter les compétences et les arrangements institutionnels destinés à appuyer les États Membres à cet égard.

## **H. Renforcer la complémentarité des mesures prises dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la pérennisation de la paix**

188. L'examen quadriennal complet appelle une réponse globale de l'ensemble du système, s'appuyant sur une plus grande coopération et une meilleure complémentarité des secteurs du développement, de la réduction des risques de catastrophe, de l'action humanitaire et de la pérennisation de la paix. Cette réponse globale est essentielle pour répondre aux besoins le plus efficacement possible et atteindre les objectifs de développement durable.

189. **Des travaux sont en cours au niveau institutionnel pour renforcer la cohérence et la coordination dans les secteurs du développement, de l'action humanitaire, des droits de l'homme et de la consolidation de la paix, ainsi qu'entre ces secteurs.** Le Groupe des Nations Unies pour le développement a établi un groupe des résultats, coprésidé par le PNUD et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix, qui est chargé des politiques et du dialogue opérationnel et réunit certains des principaux acteurs du développement et de la consolidation de la paix. Ce groupe travaille en étroite collaboration avec des interlocuteurs clefs, le groupe des résultats sur l'expression des valeurs et normes communes (coprésidé par le HCDH et l'UNESCO) et le Comité permanent interorganisations et son équipe spéciale sur le lien entre l'action humanitaire et le développement, afin de favoriser l'émergence d'une démarche cohérente, notamment par la diffusion d'une série de messages et de documents d'orientation communs. Le Groupe des Nations Unies pour le développement travaille actuellement à un nouveau mode d'organisation qui pourrait entraîner des changements dans la structure de ce groupe de résultats, ainsi que d'autres. En outre, le Secrétaire général a créé un comité directeur composé de hauts responsables pour favoriser les synergies entre les activités de développement et l'action humanitaire.

190. **Un nouveau cadre de partenariat entre l'ONU et la Banque mondiale pour les situations de crise a été mis en place au début de 2017.** La collaboration a ainsi été étendue aux situations où un conflit violent pourrait éclater ; aux conflits en cours ; aux déplacements forcés de grande ampleur, et aux situations de crise prolongée et d'après-crise. **Dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale ONU-Banque mondiale en faveur des pays fragiles ou touchés par un conflit, une initiative pour l'action humanitaire, le développement et la paix a été mise en œuvre au début de 2017** pour financer des activités dans un petit nombre de pays pilotes, identifier des réalisations collectives et apporter des réponses intégrées. En outre, en 2016, l'ONU, la Banque mondiale et l'Union européenne ont collaboré en vue de définir et d'appliquer une approche commune pour l'évaluation des besoins en matière de relèvement et de consolidation de la paix.

191. **Au niveau des pays, des accords de partenariat commencent également à être conclus en vue du renforcement de la collaboration.** D'après le rapport du

Groupe des Nations Unies pour le développement sur ses résultats, en 2016, 34 % des équipes de pays avaient systématisé la collaboration avec les partenaires clefs, notamment la Banque mondiale, afin que l'aide apportée en cas de crise soit coordonnée. Un peu moins d'un tiers avaient procédé avec ces partenaires à des évaluations communes de la gestion des risques. Par ailleurs, deux pratiques exemplaires se sont dégagées des cadres stratégiques des Nations Unies pour la Somalie et pour le Liban. Le cadre stratégique provisoire pour la Somalie<sup>24</sup> a pour objectif d'aider à remédier par des activités de développement à certains problèmes d'ordre humanitaire, comme l'insécurité alimentaire, tout en répondant aux préoccupations en matière de paix et de sécurité. Le cadre stratégique pour le Liban<sup>25</sup> sert de document de référence pour la présence des Nations Unies dans le pays. Il fait jouer ensemble l'appui au secteur de la sécurité, l'appui au développement et l'appui à l'action humanitaire.

**192. La diversité des activités menées dans les pays en faveur du développement, de l'action humanitaire et de la paix (tableau 20) montre qu'il est nécessaire d'accroître la coopération.** À cet égard, 57 % des gouvernements ont indiqué qu'ils disposaient de mécanismes nationaux permettant de coordonner les efforts de développement et de consolidation de la paix appuyés par l'équipe de pays. Sur ces mécanismes nationaux, 84 % sont institutionnalisés et 81 % sont pilotés par le pays.

Tableau 20

**Domaines couverts par les activités du système des Nations Unies**

Par quels secteurs d'activité votre pays est-il concerné ?	Réponse (pourcentage)
Développement	92
Réduction des risques de catastrophe	66
Action humanitaire	39
Pérennisation de la paix	32

*Source* □: Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

**193. Du point de vue des gouvernements, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la collaboration intersectorielle entre les organismes des Nations Unies, en particulier dans les pays où des programmes intersectoriels de grande ampleur sont en cours (tableau 21).** Dans l'ensemble, 18 % des gouvernements ont fait état d'une collaboration intersectorielle très étroite entre les organismes des Nations Unies, 66 % d'une collaboration étroite, 11 % ont estimé que cette collaboration n'était pas étroite, et 1 % a indiqué qu'il n'y avait pas de collaboration du tout. On notera que 4 des 10 principaux pays de programme (qui, ensemble, représentent 4,2 milliards de dépenses en matière d'activités opérationnelles de développement, soit 19 % des dépenses totales engagées au niveau des pays) figurent parmi ceux qui n'ont pas jugé la collaboration étroite ou très étroite. En général, les pays de programme semblent considérer que la collaboration intersectorielle dans le système des Nations Unies peut être améliorée.

<sup>24</sup> Le cadre stratégique provisoire pour la Somalie peut être consulté à l'adresse suivante : <https://ims.undg.org//downloadFile/d4f0bf65d752499a60d04e8bf4e82e26b63a6ac096f4907199b32742a320f0fd>.

<sup>25</sup> Le cadre stratégique des Nations Unies pour le Liban pour 2017-2020 peut être consulté à l'adresse suivante : <https://ims.undg.org//downloadFile/cb89cd57a4afdc70256588a757670074aef2c9ac3296c240e53f0914e5756355>.

Tableau 21  
**Degré de collaboration entre les organismes des Nations Unies**

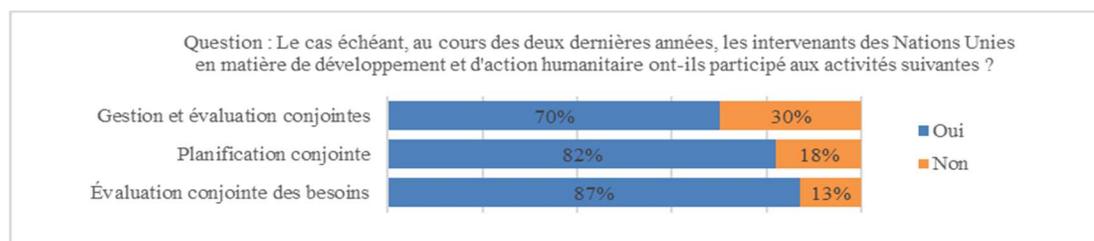
Évalué le degré de collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant des activités dans plus d'un des domaines ci-après :	Réponses (pourcentage)
Collaboration très étroite	18
Collaboration étroite	66
Pas de collaboration étroite	11
Pas de collaboration	1
Sans opinion	2
Sans objet	2

Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

194. Les gouvernements des pays de programme ont été priés d'indiquer si le coordonnateur résident procédait à une évaluation commune des besoins humanitaires et des besoins de développement afin d'éclairer les décisions stratégiques. **Alors que 53 % ont fait état de la nécessité de régler une situation ayant des conséquences humanitaires, seuls 41 % ont indiqué qu'une évaluation complète et commune avait été réalisée pour éclairer les décisions stratégiques.** Une telle évaluation a fait défaut dans 9 % des cas, tandis que 50 % des gouvernements ont répondu « Je ne sais pas » ou « sans objet ».

195. **Cependant, l'opinion des coordonnateurs résidents sur la collaboration et la cohérence semble en contradiction avec le point de vue des gouvernements.** Un total de 87 % des coordonnateurs résidents ont indiqué qu'au cours des deux dernières années, les intervenants des Nations Unies en matière de développement et d'action humanitaire avaient participé à des évaluations communes des besoins et 82 % d'entre eux qu'il y avait eu une planification conjointe (figure XXXIV). Soixante-dix pour cent des coordonnateurs résidents ont fait état d'un taux de collaboration légèrement inférieur en ce qui concerne les activités communes de gestion et d'évaluation des progrès accomplis et des réalisations collectives. En outre, 82 % des coordonnateurs résidents ont déclaré que les membres de l'équipe de pays leur fournissaient rapidement suffisamment d'informations pour assurer une forte cohérence des activités humanitaires et des activités de développement. Sur les 27 programmes présentés comme « de grande ampleur », un seul coordonnateur résident n'était pas d'accord avec ce qualificatif.

Figure XXXIV  
**Collaboration entre les intervenants des Nations Unies en matière de développement et d'action humanitaire**



Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

196. Bien qu'ils aient une opinion favorable sur la collaboration entre les entités s'occupant de l'action humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix, les coordonnateurs résidents signalent une meilleure collaboration entre les intervenants du développement et ceux de l'action humanitaire qu'entre les acteurs du développement et ceux de la consolidation de la paix, des progrès restant à faire, quoi qu'il en soit, dans les deux cas (tableau 22).

Tableau 22

**Degré de collaboration entre les intervenants du développement et ceux de l'action humanitaire, et entre les intervenants du développement et ceux de la consolidation de la paix**

<i>Dans qu'elle mesure les activités de développement entreprises dans les domaines ci-après sont-elles menées conjointement avec les intervenants de l'action humanitaire (colonne 1) et les acteurs de la consolidation de la paix (colonne 2) ?</i>		<i>Action humanitaire (pourcentage)</i>	<i>Consolidation de la paix (pourcentage)</i>
Résultats collectifs ou complémentaires	Dans une large mesure	51	26
	Dans une mesure faible ou modérée	46	45
	Pas du tout	3	29
Analyse conjointe	Dans une large mesure	48	34
	Dans une mesure faible ou modérée	50	40
	Pas du tout	2	26
Planification conjointe	Dans une large mesure	45	29
	Dans une mesure faible ou modérée	52	42
	Pas du tout	3	28
Mécanismes de coordination conjointe	Dans une large mesure	44	32
	Faiblement ou modérément	52	39
	Pas du tout	3	29

Source : Enquête réalisée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

197. Dans les résolutions [67/226](#) et [71/243](#) de l'Assemblée générale ainsi que dans le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015–2030 et dans le Nouveau Programme pour les villes, entre autres, **les entités compétentes des Nations Unies ont été encouragées à maintes reprises à intégrer la réduction des risques de catastrophe à leurs activités**, en plus d'adopter une approche préventive de la gestion de ces risques et d'éviter que ne surviennent de nouveaux conflits.

198. Au niveau mondial, en 2016, le Conseil des chefs de secrétariat a donc approuvé le Plan d'action des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe aux fins du renforcement de la résilience intitulé « Towards a Risk-informed and Integrated Approach to Sustainable Development », considérant que ce plan permettrait de renforcer à l'échelle du système la cohérence et la qualité de l'appui à la réduction des risques de catastrophe. Un système de suivi a en outre été mis en place pour examiner et orienter les progrès. Le Conseil a également approuvé un cadre d'analyse des risques et de la résilience qui devrait favoriser une compréhension commune des notions de risque, de prévention et de résilience et garantir ainsi la cohérence des travaux conjoints d'analyse et de planification.

199. Au niveau des pays, l'intégration de la réduction des risques de catastrophe dans les cadres de planification est en cours. À cet égard, 89 % des coordonnateurs résidents ont déclaré à l'occasion de l'enquête que le plan-cadre faisait une large place à la réduction des risques de catastrophe, 89 % qu'il tenait compte des facteurs de

besoins, de risques et de vulnérabilité, et 48 % que les actions de consolidation ou pérennisation de la paix étaient prises en considération<sup>26</sup>. Les constatations des gouvernements confirment que la réduction des risques de catastrophe est devenue prioritaire. Plus de la moitié de ceux-ci (53 %) ont indiqué que leur pays avait dû faire face à une situation ayant des conséquences humanitaires ces quatre dernières années.

200. Compte tenu du caractère de plus en plus fréquent, grave et complexe des menaces naturelles et anthropiques, il est également de plus en plus à craindre que ces crises ne réduisent à néant les progrès accomplis à grand-peine vers la réalisation des objectifs de développement durable si la réduction des risques, la prévention et la résilience ne se voient pas accorder un degré de priorité suffisant.

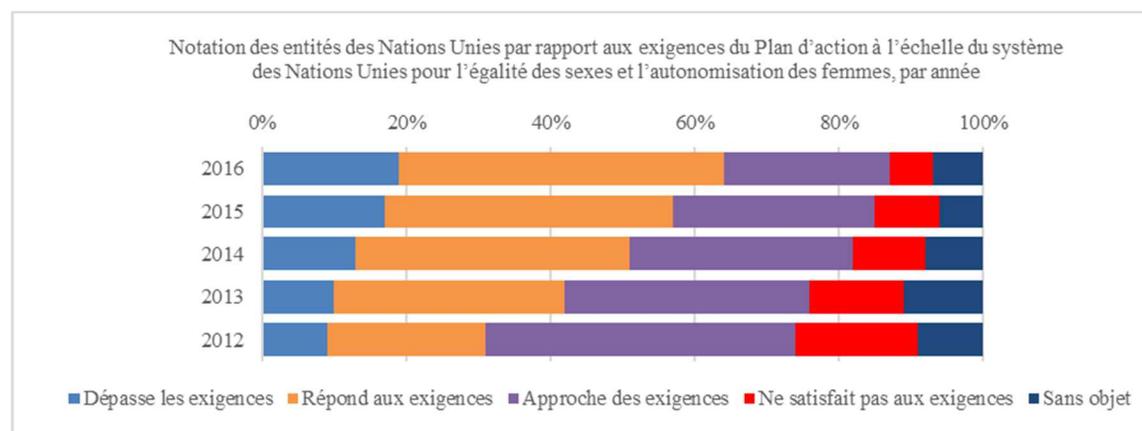
## I. Assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

201. Dans l'examen quadriennal complet, il est demandé au système des Nations Unies pour le développement d'améliorer les mesures prises pour promouvoir l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes, notamment en mettant intégralement en œuvre le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, en évaluant et en renforçant au moyen des grilles de résultats concernant la parité des sexes les progrès réalisés au niveau des pays dans la prise en compte de la problématique femmes-hommes et en redoublant d'efforts pour parvenir à une représentation équilibrée des sexes dans l'ensemble de ses composantes, notamment dans le système des coordonnateurs résidents.

202. **Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a continué de faire progresser la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes (figure XXXV).** Depuis son lancement en 2012, les résultats à l'échelle du système se sont améliorés puisque, pour 2016, il a été estimé que 64 % des entités répondaient aux exigences ou les dépassaient.

Figure XXXV

**Analyse comparative des résultats du système des Nations Unies concernant la prise en compte de la problématique femmes-hommes, de 2012 à 2016**



Sourc : ONU-Femmes.

<sup>26</sup> Un total de 39 % des coordonnateurs résidents a indiqué que la question de la consolidation ou de la pérennisation de la paix était sans objet par rapport à leur plan-cadre.

203. ONU-Femmes a coordonné **un vaste processus de consultation à l'échelle du système en vue de mettre au point la prochaine version du plan d'action, qui doit être lancée en 2018**. De nouveaux indicateurs ont été introduits pour suivre la contribution de chacune des entités aux résultats visés, les exigences fixées ont été renforcées et les principaux facteurs de progrès ont bien été mis en lumière. L'examen de la première version du plan par le Corps commun d'inspection, dont celui-ci reste chargé depuis l'examen quadriennal complet de 2012, a été reporté à 2018.

204. La promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes a des effets multiplicateurs sur l'action menée en faveur du développement durable. En 2016, la problématique femmes-hommes était toujours le principal domaine d'action des programmes communs des Nations Unies, 62 % des plans-cadres pour l'aide au développement visant des résultats concrets en la matière. **La grille de résultats concernant la parité des sexes est elle aussi en cours d'actualisation pour assurer sa conformité avec le nouveau Plan d'action et avec les nouvelles directives relatives aux plans-cadres**. Ce cadre actualisé a été mis à l'essai dans six équipes de pays (celles de l'Égypte, de l'Inde, de l'Iraq, de l'Ouganda, de l'Ukraine et du Viet Nam). La grille de résultats demeure un instrument majeur de l'amélioration des résultats des équipes de pays des Nations Unies.

205. Étant donné que, du fait de l'inégalité entre les sexes et de la discrimination, les femmes peuvent vivre les crises et en subir les effets différemment des hommes, **une réflexion est en cours à l'échelle du système sur les moyens de garantir que la problématique femmes-hommes soit prise en compte dans l'action humanitaire** d'une manière qui renforce les liens entre les secours, le développement et la résilience.

206. **Une stratégie de parité des sexes a été lancée à l'échelle du système en septembre 2017** en vue de parvenir à une représentation équilibrée des sexes aux échelons supérieurs d'ici à 2021, et à tous les niveaux d'ici à 2028. Venant en complément du plan d'action pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, elle vise à enrichir les plans de mise en œuvre de chaque entité et à permettre le suivi et l'établissement de rapports sur les progrès accomplis. Dans ce contexte, le Groupe des Nations Unies pour le développement a décidé qu'une session du Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents serait exclusivement consacrée aux femmes candidates en 2018.

## V. Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement

### A. Présence et division du travail

207. La mise en œuvre du Programme 2030 exige le recours à une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies dont la configuration, aux plans de la composition, des compétences, des fonctions et de l'orientation, doit permettre de répondre aux besoins particuliers et de plus en plus diversifiés des pays.

208. L'examen quadriennal complet a permis d'établir en particulier que la présence des entités du système des Nations Unies pour le développement dans les pays devait tendre à répondre aux besoins et contraintes propres à chaque pays. Toutefois, cette présence est très fragmentée, les entités du système opérant dans différents lieux et de façon souvent isolée. Cet état de fait, parmi d'autres facteurs, limite la capacité du système de fournir aux pays un appui intégré, efficace et efficient.

209. **Les gouvernements et les coordonnateurs résidents estiment qu'il est possible de fournir un appui mieux adapté, notamment en ce qui concerne les**

**capacités et les compétences du personnel** (voir tableau 23). Il a été demandé aux pays de programme ainsi qu'aux coordonnateurs résidents d'indiquer si, de leur point de vue, la présence des Nations Unies<sup>27</sup> était suffisamment adaptée aux besoins des pays. Un sixième des gouvernements et des coordonnateurs résidents (14 et 15 %, respectivement) ont dit être « tout à fait d'accord » que la présence des Nations Unies était « bien adaptée », 14 % seulement des gouvernements déclarant être « tout à fait d'accord » que le personnel de l'Organisation disposait de la panoplie de capacités et de compétences voulue pour pouvoir appuyer le développement du pays.

Tableau 23

**Adéquation de la présence des Nations Unies dans les pays et pertinence de la gamme des capacités et des compétences du personnel de l'Organisation eu égard aux besoins des gouvernements**

(En pourcentage)

	<i>La présence des Nations Unies est « suffisamment adaptée » aux besoins du pays</i>		<i>Le personnel de l'Organisation possède les capacités et les compétences voulues pour pouvoir appuyer le développement du pays</i>
	<i>Gouvernements</i>	<i>Coordonnateurs résidents</i>	<i>Gouvernements</i>
Tout à fait d'accord	14	15	14
D'accord	72	60	62
Pas d'accord	9	24	13
Pas du tout d'accord	3	1	1
Sans opinion	2	-	10
Total	100	100	100

Source: Enquêtes menées en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme et des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

210. Au chapitre des obstacles à vaincre pour adapter la présence des Nations Unies aux besoins spécifiques des pays, certains coordonnateurs résidents ont signalé que leur bureau disposait de capacités plutôt restreintes, qu'ils exerçaient une autorité très limitée sur les activités du système des Nations Unies et qu'ils n'avaient aucune influence sur le choix des entités représentées dans les pays. D'autres ont mis en lumière les problèmes qui se posaient aux gouvernements, tels que l'insuffisance des données, les carences des mécanismes de planification et de coordination et le caractère limité des capacités administratives.

211. Les coordonnateurs résidents ont également fait état des déficits de capacités dont souffraient les équipes de pays des Nations Unies dans différents domaines, tels que l'analyse économique, la réalisation des objectifs de développement durable et le développement intégré. Ils ont également relevé l'absence de structures de gestion souples, axées sur les résultats et orientées vers la concertation en amont concernant les mesures à prendre. Plusieurs gouvernements de pays de programme ont partagé l'avis selon lequel le système des Nations Unies pour le développement devait prêter davantage attention à l'analyse économique.

<sup>27</sup> Aux fins de l'enquête, on entend notamment par « présence des Nations Unies » le nombre d'entités, le nombre de bureaux et leur emplacement ainsi que les effectifs et les compétences du personnel.

212. Comme il ressort du tableau 24 ci-dessous, les gouvernements et les coordonnateurs résidents expriment des vues similaires concernant le rapport coût-efficacité et la flexibilité du système, même si ce dernier apparaît légèrement plus souple et plus efficace pour les gouvernements que pour les coordonnateurs résidents. Sur cette question, certains coordonnateurs ont relevé que le manque d'efficacité et de flexibilité s'expliquait principalement par les coûts afférents au fonctionnement d'entités distinctes, l'insuffisance des progrès enregistrés dans la mise en œuvre des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement et le fait que la présence des entités dépende davantage de considérations relevant du siège que des besoins des pays. De l'avis général, la présence des entités devrait être fondée sur une évaluation rigoureuse des besoins effectifs des pays.

213. Un gouvernement de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes a souligné qu'il était crucial que l'ONU donne la priorité à la consolidation des équipes techniques et professionnelles dans les domaines de compétence de chacun de ses programmes, fonds et organismes, simplifie ses procédures et optimise ses services administratifs, notamment en redimensionnant les effectifs administratifs.

Tableau 24

**Perception de la souplesse, de l'efficacité et de l'aptitude à collaborer du système des Nations Unies pour le développement**

(En pourcentage)

Le système des Nations Unies :	Est souple		Est efficace		Fait preuve de collaboration	
	Gouvernements	Coordonnateurs résidents	Gouvernements	Coordonnateurs résidents	Gouvernements	Coordonnateurs résidents
Tout à fait d'accord	19	12	8	9	15	17
D'accord	67	59	58	47	71	72
Pas d'accord	12	26	18	38	12	10
Pas du tout d'accord	1	3	2	3	1	1
Sans opinion	2	—	14	3	1	—
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Enquêtes menées en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme et des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

214. Les coordonnateurs résidents ont indiqué qu'au sein de l'Organisation, il était généralement fait appel à la collaboration mais que des améliorations étaient possibles dans ce domaine. **À cet égard, ils ont mis l'accent sur la programmation conjointe, les fonds thématiques et les stratégies de mobilisation communes**, ainsi que sur la nécessité de remédier à l'obligation dans laquelle ils se trouvaient de lever des fonds séparément à l'appui de leurs programmes et de la présence de leurs bureaux dans les pays. Toutefois, ces améliorations pourraient rester en deçà des exigences du Programme 2030.

215. Quatre-vingt-quatorze coordonnateurs résidents ont évoqué des synergies susceptibles d'améliorer l'efficacité des ressources humaines, financières et matérielles. Ils ont été nombreux à souhaiter que la programmation conjointe soit renforcée ou considérée comme l'approche par défaut et, d'autre part, à réclamer la création de fonds thématiques qui associeraient plusieurs entités et favoriseraient ainsi la concertation, la complémentarité, l'adoption de stratégies et de pratiques communes en matière de mobilisation des ressources et le renforcement de la planification conjointe des activités. De nombreux coordonnateurs résidents ont

formulé des propositions visant à améliorer la présence sur le terrain. Beaucoup ont proposé un réexamen du nombre de bureaux de représentation, la limitation au minimum du nombre et de la portée des services d'appui individuels et la coordination des décisions relatives aux locaux à usage de bureaux dans le but de maximiser le partage des espaces. Ils ont également suggéré que le personnel des entités dont la présence est très réduite soit intégré dans les structures de gestion des organismes de plus grande taille afin d'accroître l'efficacité et d'optimiser les ressources. Avant d'entreprendre de nouvelles activités, les organismes non résidents ou ceux dont la présence est très limitée pourraient prendre attache avec le coordonnateur résident en vue de déterminer dans quelle mesure des entités déjà présentes dans le pays pourraient s'acquitter desdites activités. Pour ce qui est de tirer le meilleur parti des compétences techniques propres aux différentes entités, on a relevé que le HCDH avait déployé des spécialistes dans certains bureaux de coordonnateurs résidents et que, de l'avis des parties intéressées, la démarche avait fait la preuve de son utilité et de son efficacité ».

216. Compte tenu du caractère intégré du Programme 2030, le système des coordonnateurs résidents devrait être davantage sollicité au cours des prochaines années pour mobiliser et exploiter les compétences de l'Organisation au service des priorités nationales. D'après le Bureau de la coordination des activités de développement, la quasi-totalité des bureaux des coordonnateurs résidents (97 %) appuient des organismes non résidents, tandis que 66 % des bureaux facilitent des interventions à caractère régional en matière de programmation à l'échelon du pays et de représentation extérieure.

217. Le partage de bureaux entre plusieurs entités des Nations Unies figure parmi les mesures à mettre en œuvre pour optimiser la présence dans les pays (voir encadré 3). Outre qu'il permet de réaliser des économies, le partage des bureaux peut avoir pour effet de renforcer les synergies dans le domaine de la programmation. Aux termes des définitions proposées par le Groupe des Nations Unies pour le développement :

a) On entend par « **Maison des Nations Unies** » un ensemble de locaux que partagent au moins deux entités résidentes et les services du coordonnateur résident. Le terme a été retenu sur recommandation du Groupe des Nations Unies pour le développement et il ne peut exister qu'une seule Maison des Nations Unies dans un pays donné;

b) Le terme « **locaux communs** » se réfère spécifiquement à des locaux que partagent au moins deux entités résidentes des Nations Unies. Des locaux communs peuvent être créés aux niveaux infranational et national, et les notions de locaux occupés par un seul organisme et de locaux communs ne s'excluent pas mutuellement.

### Encadré 3

#### **Obstacles à la création de locaux communs**

Un rapport établi en 2014 par l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement sur la stratégie visant à appuyer la création de locaux communs pour la période 2014-2017 a mis en lumière les difficultés que présentait cette entreprise. L'absence de politique officielle de l'ONU en matière de financement des équipements des locaux des bureaux extérieurs et le caractère limité des capacités techniques dont dispose l'Organisation pour gérer des projets immobiliers pourraient constituer des obstacles. Les problèmes de sécurité peuvent constituer une difficulté supplémentaire dans des situations où le regroupement de tous les organismes des Nations Unies dans des locaux communs serait déconseillé au regard des normes minimales de sécurité opérationnelle

applicables dans le pays. Le taux de renouvellement des membres des équipes de pays, les changements d'orientation et le manque de détermination peuvent également entraver la réalisation de tels projets.

218. Une équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement examine actuellement les bases de données à l'échelle du système afin de recueillir des données mondiales sur les locaux, qui devraient permettre d'accroître le nombre de locaux communs. Les données relatives à la présence des Nations Unies, ventilées par niveau de dépenses afférentes aux programmes, sont présentées dans le tableau 25.

Tableau 25  
**Rationalisation de la présence des Nations Unies sur le terrain**

	Tous les pays	Pays dans lesquels un niveau de dépenses élevé est engagé	Pays dans lesquels un niveau de dépenses moyen est engagé	Pays dans lesquels un faible niveau de dépenses est engagé
Nombre moyen de membres résidents de l'équipe de paysa	12,0	15,6	12,5	7,8
Nombre moyen de locaux occupés par une seule entitéa	16,1	34,3	22,3	5,7
Nombre moyen de locaux communs	3,0	7,2	4,0	1,0
Nombre moyen d'entités des Nations Unies installées dans chaque ensemble de locaux communsa	4,1	3,7	3,9	5,9
Pourcentage des locaux qui sont des locaux communsa	15,9	17,4	15,3	14,4
Proportion d'équipes de pays installées dans une Maison des Nations Uniesb	62/131	6/27	11/45	40/59

*Sources* : Enquête menée en 2017 par les équipes de gestion des opérations du Département des affaires économiques et sociales, Bureau de la coordination des activités de développement et Équipe spéciale sur les locaux communs du Groupe des Nations Unies pour le développement.

*Notes* : Les chiffres relatifs aux locaux proviennent d'une base de données contenant des informations recueillies par le Département de la sûreté et de la sécurité. Parmi ces informations, 12 % ne comportaient pas suffisamment de détails pour permettre une classification appropriée aux fins de l'examen.

<sup>a</sup> Informations communiquées par le Bureau de la coordination des activités de développement.

<sup>b</sup> Informations communiquées par l'Équipe spéciale sur les locaux communs du Groupe des Nations Unies pour le développement.

219. Le tableau 25 illustre le niveau de partage des locaux entre les entités des Nations Unies. Les pays dans lesquels un niveau de dépenses élevé est engagé sont ceux où le nombre moyen de locaux occupés par une seule entité est le plus important (34,3), sans doute en raison de la taille du portefeuille d'activités de chaque entité et des effectifs correspondants, et du fait que ces entités ont probablement davantage de difficultés à trouver des locaux suffisamment spacieux, qui répondent aux exigences en matière de sécurité. Dans les pays où un faible niveau de dépenses est engagé, le nombre d'entités installées dans chaque ensemble de locaux communs est près d'une fois et demie supérieur à la moyenne. Les entités présentes dans ces pays sont davantage susceptibles d'être installées dans une Maison des Nations Unies que les entités présentes dans des pays où le niveau des dépenses est élevé ou moyen (67 % contre 22 et 24 %, respectivement). Au fil du temps, une combinaison d'éléments consistant en a) une réduction du nombre de locaux accueillant une seule entité, b)

une augmentation du nombre de locaux communs et c) une augmentation du nombre moyen d'entités installées dans chaque ensemble de locaux communs permettrait de rationaliser considérablement la présence dans les pays.

220. Les données qui précèdent viennent appuyer les propositions figurant dans le rapport du Secrétaire général de juillet 2017 sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, qui mettaient l'accent sur la nécessité de définir des critères objectifs au moyen desquels la présence physique de l'Organisation pourrait être rationalisée en fonction des besoins de chaque pays.

221. À l'heure actuelle, la modalité du bureau multipays est particulièrement pratiquée dans les pays de programme dont les populations sont peu nombreuses et dont le volume de ressources est faible (même si le niveau de ressources par habitant est élevé), lesquels sont souvent de petits États insulaires en développement. Les bureaux multipays installés aux Fidji et à la Barbade s'occupent chacun de 10 petits États insulaires en développement dans leur région respective. Le tableau 26 illustre les dépenses allouées par l'Organisation aux activités opérationnelles de développement dans chacun des pays couverts par les bureaux. Au total, les dépenses engagées dans les 10 pays relevant du bureau multipays des Fidji s'élèvent à 70 millions de dollars, contre 15 millions pour les 10 pays couverts par le bureau de la Barbade.

Tableau 26

**Dépenses engagées par les bureaux multipays des Fidji et de la Barbade (2016)**

(En centaines de milliers de dollars des États-Unis)

Pays (bureau multipays des Fidji)	Dépenses			Pays (bureaux multipays de la Barbade)	Dépenses		
	Ressources directes	Autres ressources	Total		Ressources directes	Autres ressources	Total
Fidji	12 988	44 586	57 574	Anguilla	–	–	–
Kiribati	463	95	558	Antigua-et-Barbuda	62	214	276
Îles Salomon	1 612	6 407	8 020	Barbade	7 830	3 308	11 138
Île Marshall	163	–	164	Dominique	482	66	548
Micronésie	441	37	478	Grenade	76	1 858	1 934
Nauru	67	–	67	Îles Vierges britanniques	–	–	–
Palao	41	–	41	Montserrat	72	–	72
Tonga	626	413	1 039	Saint-Kitts-et-Nevis	118	463	582
Tuvalu	60	31	92	Sainte-Lucie	133	186	319
Vanuatu	774	1 641	2 416	Saint-Vincent-et-les Grenadines	105	381	485
<b>Total</b>	<b>17 237</b>	<b>53 210</b>	<b>70 447</b>	<b>Total</b>	<b>8 878</b>	<b>6 476</b>	<b>15 354</b>

Source : Département des affaires économiques et sociales.

222. Vingt entités résidentes sont membres du bureau multipays des Fidji, ce qui signifie que les dépenses allouées à chaque entité s'élevaient en moyenne à 3,5 millions de dollars en 2016. Pour les 7 entités résidentes qui sont membres du bureau multipays de la Barbade, les dépenses moyennes s'élevaient à 2,2 millions par entité, ce qui est supérieur à la moyenne des dépenses par entité pour l'ensemble des petits États insulaires en développement. Dans le cas du bureau multipays des Fidji, la moyenne des dépenses par entité était également supérieure à la moyenne de 2,7 millions enregistrée dans les petits pays de programme.

223. L'analyse qui précède montre que **les bureaux multipays peuvent générer des économies d'échelle**, dans la mesure où une seule équipe de pays des Nations Unies s'occupe de plusieurs pays de programme, ce qui a une incidence favorable sur les programmes mis en œuvre dans ces pays. Il conviendrait d'envisager un examen des avantages et des inconvénients potentiels du recours à cette approche dans des pays de programme (pas nécessairement les petits États insulaires en développement) où les dépenses sont faibles, l'objectif consistant à y proposer le meilleur appui possible.

224. Dans le même ordre d'idées, **l'avantage d'un modèle fondé sur des bureaux multipays réside également dans la possibilité d'offrir de manière intégrée vision, encadrement, capacité de décision, influence et accès** dans le contexte des micro-États et des pays dans lesquels les ressources sont rares. L'influence et l'accès, en particulier, recouvrent non seulement les économies de ressources humaines et financières, mais aussi l'accès à des institutions, des réseaux, des mécanismes et des instruments régionaux et infrarégionaux, y compris au niveau intergouvernemental. À cet égard, il pourrait s'avérer utile de se pencher à nouveau sur les constatations et les conclusions importantes issues de la mission menée par le Département des affaires économiques et sociales dans les bureaux multipays des Fidji et du Samoa (voir [A/71/63-E/2016/8](#)).

225. Dans le contexte de ce modèle organisationnel, il importe de ne pas confondre « présence » et « présence physique ». Il existe de nombreux modèles d'arrangements de présence et de programmation différenciés, et toutes les entités des Nations Unies ne bénéficient pas nécessairement d'un avantage comparatif dans chaque situation nationale. En outre, les bureaux multipays offrent la possibilité de mettre en œuvre efficacement des programmes conçus pour couvrir plusieurs pays<sup>28</sup>. Comme mentionné précédemment, en 2016, les 10 pays relevant du bureau multipays des Fidji se sont vus allouer des dépenses totales de 70 millions de dollars au titre des ressources de base et d'autres ressources, contre 15 millions pour les 10 pays couverts par le bureau multipays de la Barbade.

226. **Ces données montrent qu'il importe que tous les partenaires du développement comprennent bien que la réduction de la représentation physique résultant du modèle reposant sur des bureaux multipays n'implique pas une réduction de l'engagement du système des Nations Unies pour le développement, que ce modèle permet au contraire de fournir le meilleur soutien possible au moyen d'initiatives communes multipays qui tirent parti des avantages de ces bureaux en matière d'influence, d'accès et de ressources communes, et que, comme l'ont indiqué aussi bien les gouvernements que les équipes de pays des Nations Unies, il faut, pour ce faire, modifier les pratiques actuelles des donateurs, qui soutiennent souvent des projets menés par une seule entité dans un seul pays.** Comme c'est le cas de tous les pays de programme, en particulier ceux dans lesquels les programmes mis en œuvre sont de moindre envergure, les bureaux multipays doivent pouvoir s'appuyer sur les capacités existantes à tous les niveaux du système des Nations Unies.

227. En ce qui concerne la division du travail entre les entités des Nations Unies, les coordonnateurs résidents et les gouvernements ont fourni des réponses homogènes. **Comme le montre le tableau 27, le pourcentage de gouvernements et de coordonnateurs résidents qui ne sont « pas d'accord » avec l'affirmation selon laquelle les tâches sont clairement réparties entre les entités (27 et 35 %,**

<sup>28</sup> En 2015, dans le cas des bureaux multipays des Fidji et du Samoa, qui couvrent ensemble 14 pays et territoires, 8 des 15 entités concernées ont déclaré que plus de 75 % de leurs initiatives couvraient plus d'un pays, et 4 entités ont indiqué que c'était le cas pour environ 50 % de leurs initiatives. Douze organismes couvrent plus de 11 pays, mais 4 seulement ont déclaré la présence de personnel dans plus de 5 pays.

respectivement) témoigne des difficultés liées au chevauchement des activités du système des Nations Unies pour le développement.

Tableau 27

**Division du travail (par opposition au chevauchement des activités)  
entre les entités des Nations Unies**

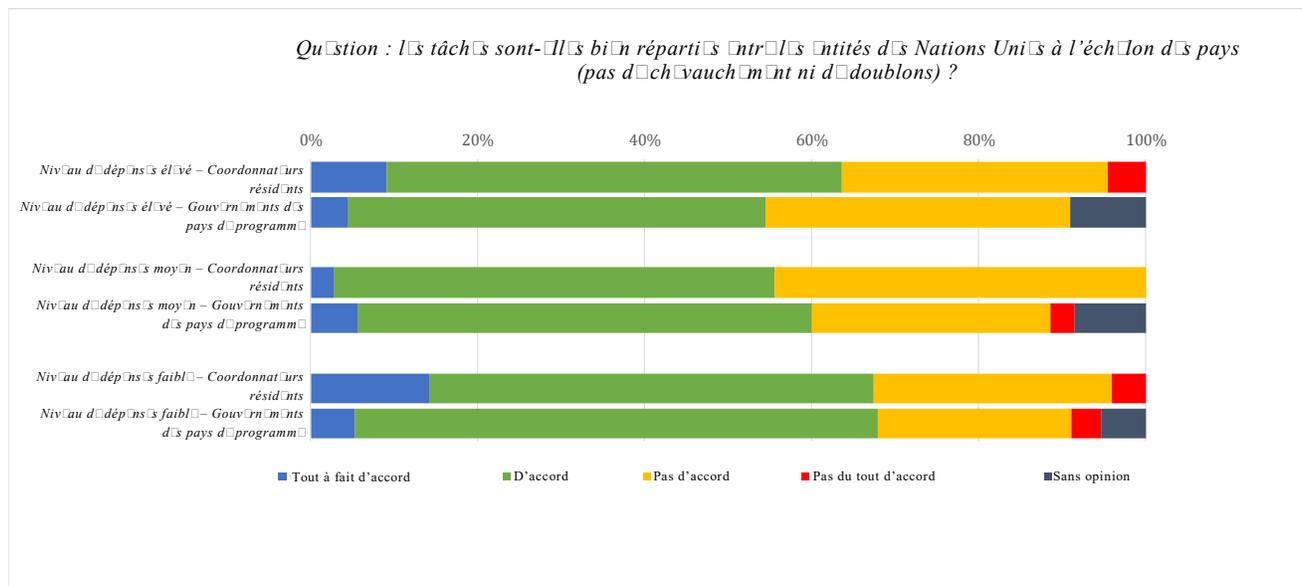
(En pourcentage)

<i>Question : Les tâches sont-elles clairement réparties entre les entités des Nations Unies ?</i>		
	<i>Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme</i>	<i>Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents</i>
Tout à fait d'accord	5	9
D'accord	58	54
Pas d'accord	27	34
Pas du tout d'accord	3	3
Sans opinion	7	—

*Sources* : Enquêtes menées en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme et des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

228. La ventilation des réponses par niveau de dépenses afférentes aux programmes fait apparaître de nouveaux sujets de préoccupation (voir fig. XXXVI). Parmi les 27 pays classés dans la catégorie des pays où le niveau des dépenses est élevé, la proportion des gouvernements qui n'étaient pas d'accord avec l'affirmation relative à la division du travail était largement supérieure à la moyenne. Parmi les pays les moins avancés et les pays à faible revenu, une plus forte proportion rejetait également cette assertion.

Figure XXXVI  
Avis des gouvernements et des coordonnateurs résidents concernant la division du travail entre les entités des Nations Unies



Encadré 4

**Difficultés relevées par les gouvernements du fait de l'absence d'une division claire du travail entre les entités des Nations Unies**

- Manque de coordination
- Allocation budgétaire « cloisonnée »
- Plans de travail individuels plutôt que collectifs
- Chevauchement des mandats
- Instructions contradictoires adressées par le siège aux entités présentes sur le terrain
- Concurrence pour l'accès aux ressources
- Présence superflue de certaines entités
- Consultations insuffisantes avec les gouvernements et manque de coordination au sein des gouvernements
- Difficulté à remédier aux nombreux problèmes de développement qui présentent un caractère transversal

Noté : Les observations formulées par les coordonnateurs résidents rejoignent largement les vues exprimées par les gouvernements.

**B. Fonctions du coordonnateur résident**

229. Dans ses résolutions 71/243 et 67/226, l'Assemblée générale a demandé que des améliorations soient apportées au système des coordonnateurs résidents, et le Secrétaire général a donné suite à la résolution de 2016 sur l'examen quadriennal

complet en élaborant une vision porteuse de changement. Le présent rapport se limite à présenter les progrès accomplis dans l'exécution des autres mandats résultant de l'examen quadriennal complet relativement au système des coordonnateurs résidents, y compris les mandats de 2012 qui demeurent pertinents.

230. Parmi les difficultés auxquelles doit faire face le système des coordonnateurs résidents, l'une des plus fréquemment citées, notamment dans la résolution 71/243, réside dans le fait que les coordonnateurs ne possèdent ni l'autorité, ni la capacité, ni les attributions requises pour diriger les équipes de pays des Nations Unies de manière effective – tant sur le plan des ressources humaines que des capacités financières – et pour mettre en œuvre efficacement le PNUAD. Cet avis est partagé par les coordonnateurs résidents et les gouvernements.

231. Comme le montre le tableau 28, **les coordonnateurs résidents sont nombreux à signaler que le caractère limité de leurs capacités et de leurs attributions ne leur permet pas d'éviter les chevauchements d'activités au sein des équipes de pays des Nations Unies.** Les coordonnateurs résidents qui ont fait état d'une excellente coopération au sein de l'équipe de pays associaient généralement cet état de fait à de bonnes relations interpersonnelles et à la bonne volonté plutôt qu'à une quelconque exigence institutionnelle. Il apparaît ainsi une lacune fondamentale à laquelle il convient de remédier au niveau institutionnel et à l'échelle du système en procédant à une définition claire des rôles, des obligations et de la responsabilité mutuelle. La perception qu'ont les gouvernements des attributions des coordonnateurs résidents est plus positive, comme le montre également le tableau 28, sachant toutefois que cette appréciation se fonde probablement sur les seules manifestations « externes » de ces attributions et qu'elle ne peut donc être mise sur le même plan que la perception qu'en ont les coordonnateurs résidents.

Tableau 28

**Capacités et attributions des coordonnateurs résidents**

(En pourcentage)

	<i>Les capacités du coordonnateur résident sont suffisantes</i>		<i>Les attributions du coordonnateur résident sont suffisantes</i>	
	<i>Coordonnateurs résidents</i>	<i>Gouvernements</i>	<i>Coordonnateurs résidents</i>	<i>Gouvernements</i>
Tout à fait d'accord	23	15	15	27
D'accord	37	34	34	56
Pas d'accord	27	33	33	8
Pas du tout d'accord	12	16	16	-
Sans opinion	1	2	2	9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source: Enquêtes menées en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme et des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

232. **La plupart des gouvernements souhaiteraient que le coordonnateur résident joue un rôle plus important,** dans la mesure où s'en trouveraient ainsi réduits la charge de travail et les coûts de transaction qui pèsent sur les partenaires nationaux. Dans cette optique, les coordonnateurs doivent pouvoir prendre des décisions finales sur les objectifs stratégiques énoncés dans le PNUAD, ce que 64 % des gouvernements considèrent comme étant « très important ». En outre, plus de la moitié des gouvernements (56 %) ont indiqué qu'il était « très important » pour l'ONU de « consolider sa présence dans le pays » afin que les coordonnateurs

résidents soient davantage responsables des activités que mène l'Organisation au niveau local.

### Cadre de gestion et de responsabilisation

233. En 2008, le Groupe des Nations Unies pour le développement a mis au point un outil dénommé « cadre de gestion et de responsabilisation », qui visait spécifiquement à répondre aux préoccupations des membres des équipes de pays concernant l'impartialité tout en renforçant le pouvoir des coordonnateurs résidents. Le cadre de gestion, qui se fonde sur les quatre éléments clefs mis en évidence dans le tableau 29, repose notamment sur un principe de « cloisonnement des fonctions » tendant à assurer l'impartialité.

Tableau 29

### Degré de participation des organismes des Nations Unies à la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation à l'échelon des pays (2017)

	<i>Les définitions d'emploi des membres des équipes de pays, en tant que chefs d'organismes, spécifient le rôle du coordonnateur résident</i>		<i>Le coordonnateur résident doit participer à l'évaluation et à la notation des membres de l'équipe de pays en tant que chefs d'organismes</i>		<i>Les organismes reconnaissent l'obligation qui leur incombe de faire rapport au coordonnateur résident sur l'exécution des programmes</i>		<i>Les organismes reconnaissent l'obligation qui leur incombe de faire rapport au coordonnateur résident sur les activités de mobilisation des ressources</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>
Oui	17	63	12 <sup>a</sup>	48	15	58	12	46
Non	10	37	13	52	11	42	14	54
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Source: Enquête menée en 2017 auprès des sièges par le Département des affaires économiques et sociales.

<sup>a</sup> Sur ces 12 organismes, 6 ont indiqué que cela s'appliquait à tous les pays de programme, et les 6 autres à « quelques » pays ou à « la plupart » des pays.

234. **Près d'une décennie après la création du cadre de gestion et de responsabilisation, sa mise en œuvre demeure partielle et très lacunaire.** Toutes les entités concernées (celles qui ont des bureaux de pays) ont mis en œuvre le premier élément du cadre de gestion, qui consiste à réviser les définitions d'emploi. Les progrès sont plus variables en ce qui concerne les autres éléments. Plusieurs entités très présentes sur le terrain ont indiqué que le coordonnateur résident ne participait pas systématiquement à l'évaluation et à la notation de leur représentant dans le pays, tandis que d'autres ont signalé que des accords avaient été conclus sur l'obligation de communiquer aux coordonnateurs résidents les informations relatives à la mise en œuvre des programmes (58 %) et à la mobilisation des ressources (46 %).

235. Il convient de souligner que, si le Département des affaires économiques et sociales a interrogé les coordonnateurs résidents sur la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation dans les enquêtes qu'il a menées en 2015 et 2017, aucun changement important n'a été observé au cours de cette période (voir tableau 30).

Tableau 30  
**Mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation au niveau des pays (2015 et 2017)**

(En pourcentage)

	<i>Les définitions d'emploi des membres des équipes d'un pays, en tant que chefs d'organismes, spécifient le rôle du coordonnateur résident</i>		<i>Le coordonnateur résident a participé à l'évaluation à la notation des membres de l'équipe d'un pays au cours des 12 derniers mois</i>	
	2017	2015	2017	2015
Tous les organismes	18	29	16	11
La plupart des organismes	20	30	17	19
Certains organismes	49	38	53	52
Aucun organisme	13	3	14	18
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source: Enquête menée en 2015 et 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

236. Certaines des mesures adoptées pour renforcer le cloisonnement des fonctions visaient à faire en sorte que le coordonnateur résident ou le représentant résident délègue autant que possible la responsabilité des activités opérationnelles (voir l'alinéa c) du paragraphe 57 de la résolution 71/243) et de mobilisation de fonds (voir l'alinéa h) du paragraphe 124 de la résolution 67/226) du PNUD au deuxième plus haut fonctionnaire du Programme dans le pays.

237. Le tableau 31 montre que la proportion des coordonnateurs résidents qui ont délégué leurs pouvoirs en matière de mobilisation de fonds est actuellement de 81 %, contre 79 % en 2015 et 59 % en 2014. En outre, 88 % des coordonnateurs résidents indiquent avoir spécifiquement délégué la responsabilité des activités opérationnelles, ce qui signifie que ce pouvoir est aujourd'hui délégué dans presque tous les pays où un fonctionnaire du PNUD possédant l'ancienneté requise est en poste.

Tableau 31  
**Délégation de pouvoir du coordonnateur résident, 2014-2017**

	<i>Le coordonnateur résident a officiellement délégué son pouvoir en matière de mobilisation de fonds au deuxième plus haut fonctionnaire du PNUD.</i>								<i>Le coordonnateur résident a officiellement délégué son pouvoir en matière d'activités opérationnelles au deuxième plus haut fonctionnaire du PNUD.</i>	
	2014		2015		2017		2017			
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Oui	44	59	91	79	88	81	97	88		
Non	31	41	24	21	21	19	11	12		
<b>Nombre total de réponses</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>115</b>	<b>100</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>100</b>		

Source: Enquête menée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

238. Les réponses communiquées par les entités des Nations Unies indiquent toutefois que, malgré les différentes mesures mises en place pour surmonter les difficultés rencontrées en matière de cloisonnement des fonctions, le fait que tous les coordonnateurs résidents soient également représentants résidents du PNUD et donc responsables des activités du Programme est considéré comme un conflit d'intérêts majeur et un obstacle important pour ce qui est de l'exercice d'une autorité effective sur les équipes de pays, de la programmation et de la prise de certaines décisions à l'échelon des pays.

239. Toujours concernant les capacités et les attributions, 79 % des coordonnateurs résidents indiquent que les équipes de pays leur font régulièrement rapport sur la mise en œuvre des programmes, tandis que 28 % seulement disent être tenus régulièrement informés des activités de mobilisation de ressources (voir tableau 32). Ces résultats vont dans le sens des inquiétudes exprimées par les gouvernements au sujet du manque de transparence qui caractérise les questions de financement. En outre, les coordonnateurs résidents se sont dits préoccupés dans la mesure où ils recevaient des informations qui n'étaient pas tout à fait exactes, n'étaient pas communiquées en temps opportun ou leur étaient parfois transmises après que les ressources avaient été obtenues.

Tableau 32  
**Communication d'informations aux coordonnateurs résidents par les équipes de pays des Nations Unies**

Les membres de l'équipe de pays font régulièrement rapport au coordonnateur résident sur :	La mobilisation des ressources		La mise en œuvre des programmes relatifs aux éléments du PNUAD gérés par l'organisme	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	5	4	12	11
D'accord	26	24	74	68
Pas d'accord	62	57	18	16
Sans opinion	16	15	5	5
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

Source : Enquête menée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

240. Interrogés sur les mesures susceptibles d'améliorer la capacité de l'ONU de répondre aux besoins des pays, les gouvernements sont revenus à plusieurs reprises sur la question de la cohérence et ont demandé à l'Organisation de renforcer sa coordination et d'accorder davantage de pouvoirs aux coordonnateurs résidents.

241. Enfin, l'appui financier dont le système des coordonnateurs résidents a besoin pour fonctionner efficacement et produire les résultats escomptés ne doit pas être sous-estimé. Le mécanisme de partage des coûts du système des coordonnateurs résidents, mis sur pied par le Groupe des Nations Unies pour le développement, présente un déficit de financement persistant. En 2016, le mécanisme a connu des difficultés de financement pour la troisième année consécutive. Comme en 2014 et en 2015, l'on a atténué ce déficit en faisant appel aux réserves stratégiques du Fonds de coordination pour les pays, qui est financé par des donateurs.

## C. Appui intégré destiné à maximiser les résultats

242. À l'occasion de l'examen quadriennal complet de 2016, les États Membres ont demandé aux équipes de pays des Nations Unies d'exploiter davantage le PNUAD comme outil stratégique tout en simplifiant les procédures du plan-cadre afin de réduire l'éparpillement, les chevauchements et les coûts de transaction, ainsi que d'utiliser, s'il y avait lieu, les instructions permanentes du Groupe des Nations Unies pour le développement et les stratégies relatives aux modes de fonctionnement. Les informations ci-dessous présentent un tableau mitigé de l'utilisation de ces outils dans les pays.

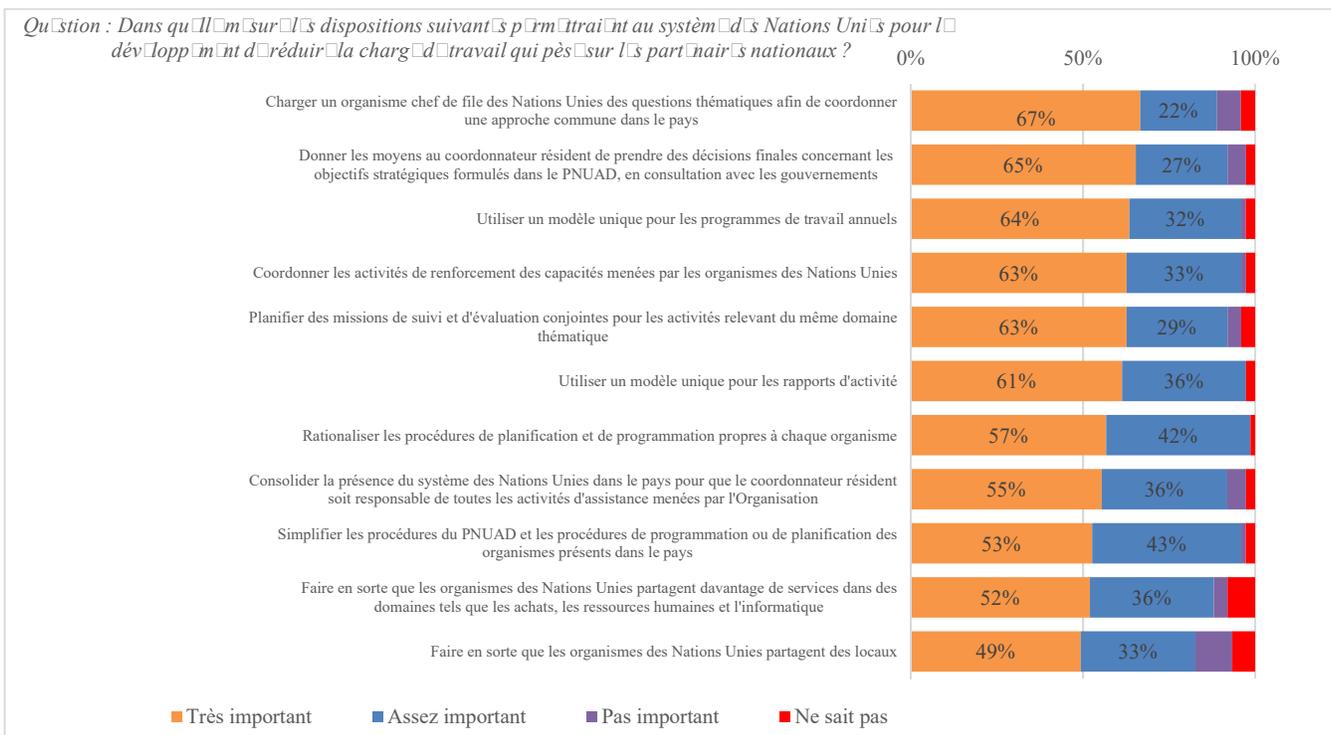
### Planification conjointe

243. **Institués en 1997 pour améliorer la cohérence, les PNUAD sont devenus quasi universels et les pays sont de plus en plus nombreux à entreprendre l'analyse commune de pays requise avant l'élaboration d'un plan-cadre.** Sur les 110 coordonnateurs résidents ayant répondu à l'enquête, 5 seulement – qui se trouvaient tous dans des pays à revenu élevé ou aux prises avec de graves problèmes humanitaires – ont déclaré qu'aucun plan-cadre n'avait été élaboré pour le pays. En outre, 70 % des équipes de pays ont indiqué avoir entrepris une analyse commune de pays aux fins de l'élaboration du plan-cadre en vigueur. Ce chiffre contraste avec ceux de 2014 (58 %) et de 2015 (61 %). Il s'agit là d'une évolution importante, puisque l'analyse commune de pays a pour objet d'aider l'équipe de pays à recenser et à cibler les populations les plus défavorisées.

244. Un plan-cadre stratégique plus étroitement lié aux priorités des pays et axé sur des objectifs stratégiques communs est un élément central de la vision globale qui sous-tend l'émergence d'une nouvelle génération d'équipes de pays. Les enquêtes ont été l'occasion pour les coordonnateurs résidents de **formuler des observations sur la manière d'améliorer les procédures du plan-cadre et de la programmation par pays**. Dans les nombreuses réponses communiquées, les coordonnateurs ont notamment recommandé que les membres des équipes de pays se concertent dès la première phase de l'élaboration de leurs plans et programmes de pays individuels afin de recenser les éventuelles synergies et possibilités de programmation conjointe et d'éviter les chevauchements. Plusieurs coordonnateurs ont demandé que les descriptifs de programme de pays soient remplacés par un plan-cadre et des programmes de travail communs annuels, tandis que d'autres ont recommandé que les gouvernements approuvent des programmes de travail communs plutôt que des descriptifs de programme de pays pour chaque organisme. **Le temps moyen nécessaire à la mise au point d'un plan-cadre est actuellement de 14 mois, mais ce délai pourrait être réduit grâce à un réaménagement des procédures.**

245. Les gouvernements ont également fait savoir que les procédures de programmation du système des Nations Unies pourraient être simplifiées et harmonisées, ce qui permettrait notamment de réduire la charge de travail pour les autorités nationales. Ils se sont dits particulièrement favorables à l'élaboration de modèles uniques pour les programmes de travail et les rapports d'activité, à l'établissement d'une procédure de suivi et d'évaluation conjointe, ainsi qu'à l'adoption de méthodes coordonnées en matière de renforcement des capacités. À titre d'exemple, 64 % des gouvernements ont estimé qu'il était « très important » que le système des Nations Unies utilise un modèle unique pour les programmes de travail annuels, tandis que 32 % ont indiqué qu'une telle mesure était « assez importante », comme le montre la figure XXXVII.

Figure XXXVII  
Mesures visant à réduire la charge de travail des partenaires nationaux



Source : Enquête menée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

246. Les directives relatives aux PNUAD ont été révisées au fil des ans, notamment à l'occasion d'un examen majeur entrepris en 2006, dans le cadre duquel il avait été proposé, entre autres, de procéder à un renforcement volontaire des mécanismes de coordination sur le terrain au moyen d'une initiative baptisée « Unis dans l'action » (voir fig. XXXVIII). En 2014, des instructions permanentes obligatoires pour les pays participant à l'initiative « Unis dans l'action » et facultatives pour les autres ont été adoptées. Au début de 2017, l'analyse commune de pays et les directives relatives au PNUAD ont été révisées afin de faire en sorte que les procédures de planification soient conformes au Programme 2030 et reflètent les progrès accomplis comme suite à l'introduction des instructions permanentes.

Figure XXXVIII  
Principaux éléments des instructions permanentes

« UNIS DANS L'ACTION » PILIER	Éléments principaux
Général	<p>Mécanismes de contrôle et d'appropriation conjoints arrêtés entre le gouvernement et l'ONU et reflétés dans le mandat d'un comité directeur conjoint établi d'un commun accord entre les parties (<u>mandat générique</u>) ;</p> <p>Communication annuelle des résultats communs dans le rapport des Nations Unies sur les résultats des pays ;</p>
Programme unique	<p>Signature d'un PNUAD énonçant les résultats escomptés et comportant des dispositions de nature juridique, selon que de besoin ;</p> <p>Programmes de travail communs (des groupes de résultats) conformes au PNUAD et signés par les entités des Nations Unies concernées (sans préjudice de l'élaboration de programmes de travail propres aux différents organismes, le cas échéant) (<u>conseils et modèle pour les programmes de travail communs</u>) ;</p> <p>Création de groupes de résultats (dirigés par les chefs d'organismes) axés sur le contenu stratégique des politiques et des programmes et alignés sur les mécanismes nationaux de coordination (<u>mandat générique</u>) ;</p>
Cadre budgétaire commun (et fonds unique)	<p>Cadre budgétaire commun à moyen terme conforme au PNUAD ou au programme unique aux fins de la mobilisation de ressources axée sur les résultats (<u>guide du cadre budgétaire commun</u>) ;</p> <p>Cadres budgétaires communs annuels (intégrés dans les programmes de travail communs) mis à jour annuellement au moyen de données transparentes sur les ressources financières requises, disponibles, escomptées et devant être mobilisées (outils et matériel) ;</p> <p>Stratégie <u>conjointe de mobilisation</u> des ressources adaptée au contexte national et approuvée par l'équipe de pays (en tenant dûment compte de la possibilité d'établir un <u>fonds unique</u>) ; suivi de la stratégie et communication des résultats dans les rapports sur les résultats des pays ;</p>
Responsable unique	<p>Engagement fort et incitations visant à atteindre des résultats communs et à assurer le partage des responsabilités au moyen de la pleine application du <u>cadre de gestion et de responsabilisation et de la note d'orientation sur la conduite et les modalités de travail des équipes de pays des Nations Unies</u> ;</p> <p>Les équipes de pays ont les moyens de prendre des décisions conjointes en ce qui concerne les activités de programmation et les questions financières ;</p>
Unité d'action	<p>Il est vivement recommandé d'adopter une <u>stratégie relative aux modalités de fonctionnement</u> approuvée par l'équipe de pays et adaptée aux capacités et besoins locaux afin d'améliorer les procédures d'harmonisation des opérations en éliminant les doublons, l'objectif étant d'accroître l'efficacité et de maximiser les économies d'échelle ;</p> <p>Équipe de gestion des opérations autonome (dirigée par un chef d'organisme) ;</p> <p>Dépenses et budgets opérationnels intégrés dans le cadre budgétaire commun global à moyen terme ;</p>
Unité dans la communication	<p>Stratégie de communication conjointe adaptée au contexte national et approuvée par l'équipe de pays ; suivi de la stratégie et communication des résultats dans les rapports sur les résultats des pays (<u>guide d'unité dans la communication</u>) ;</p> <p>Groupes chargés de la communication dans les pays (dirigés par un chef d'organisme) recevant un appui au niveau de la région ou du siège, selon que de besoin.</p>

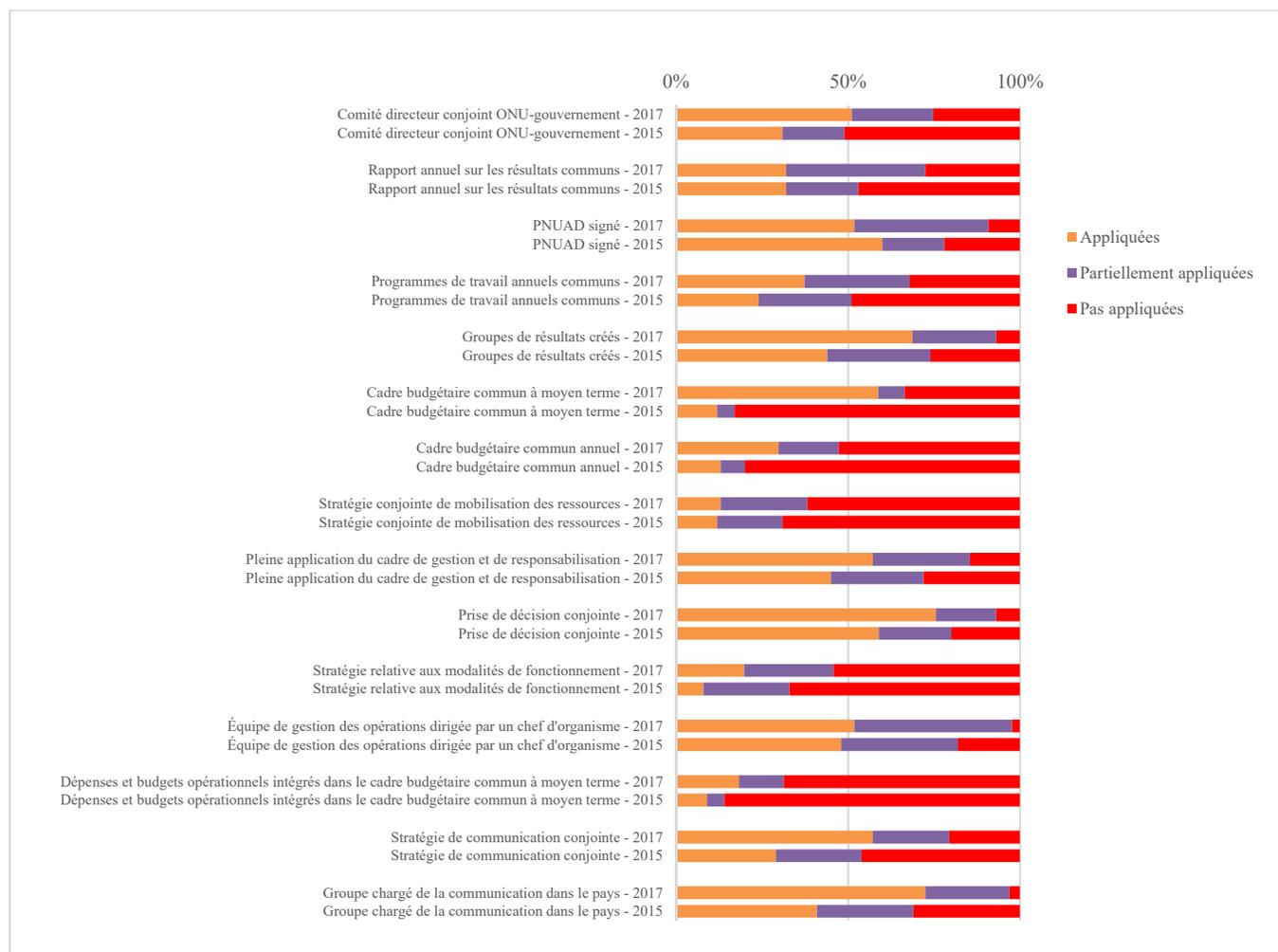
Source : Groupe des Nations Unies pour le développement.

247. **Les instructions permanentes sont des consignes de base qui permettent aux équipes de pays de mieux travailler ensemble. Cet ensemble de bonnes pratiques issues de l'expérience du terrain** vise à faire en sorte que la contribution de l'ensemble du système des Nations Unies dans le pays soit conforme aux priorités nationales en matière de développement et que le système des Nations Unies pour le développement soit plus transparent, plus responsable et davantage axé sur l'obtention de résultats communs. Appréciant leur utilité pour l'ensemble des pays de programme, les États Membres, dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2016, ont encouragé l'institution progressive de procédures opérationnelles permanentes et de stratégies opérationnelles.

248. **Dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2012, il a été spécifiquement demandé que soit établi un cadre budgétaire commun, qui constitue l'un des éléments des procédures permanentes.** La figure XXXIX illustre le niveau d'adoption des instructions permanentes en 2015 et 2017.

249. Certains éléments des instructions permanentes sont bien appliqués, à savoir la signature d'un plan-cadre énonçant les résultats escomptés, la prise de décision conjointe, les groupes chargés de la communication dans les pays, les stratégies de communication conjointes, la pleine application du cadre de gestion et de responsabilisation, les groupes de résultats et les équipes de gestion des opérations dirigées par un chef d'organisme. Toutefois, peu de progrès ont été accomplis dans le domaine de la budgétisation et de l'harmonisation, et l'application des instructions permanentes doit être considérablement améliorée pour ce qui a trait à la stratégie conjointe de mobilisation des ressources, à l'intégration des dépenses opérationnelles dans le cadre budgétaire commun, à la mise en œuvre de stratégies relatives aux modalités de fonctionnement et à l'établissement d'un cadre budgétaire commun annuel.

Figure XXXIX  
Application des instructions permanentes



Source: Enquête menée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

250. Les coordonnateurs résidents ont été interrogés sur les informations et l'appui qu'ils recevaient du siège, en particulier pour ce qui concernait les instructions permanentes et, plus spécifiquement, la stratégie relative aux modalités de fonctionnement. **La plupart des coordonnateurs ont estimé que l'appui reçu en matière d'application des instructions permanentes et des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement était « suffisant » ou « tout à fait suffisant »** quelque 10 % seulement considérant qu'il était « insuffisant ». Chez ces derniers, l'appui reçu en matière d'application des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement suscitait davantage de préoccupations que l'appui relatif à l'application des instructions permanentes dans leur ensemble. Quelques coordonnateurs résidents ont évoqué le manque d'engagement de la part de certaines entités pour expliquer le peu de progrès réalisés.

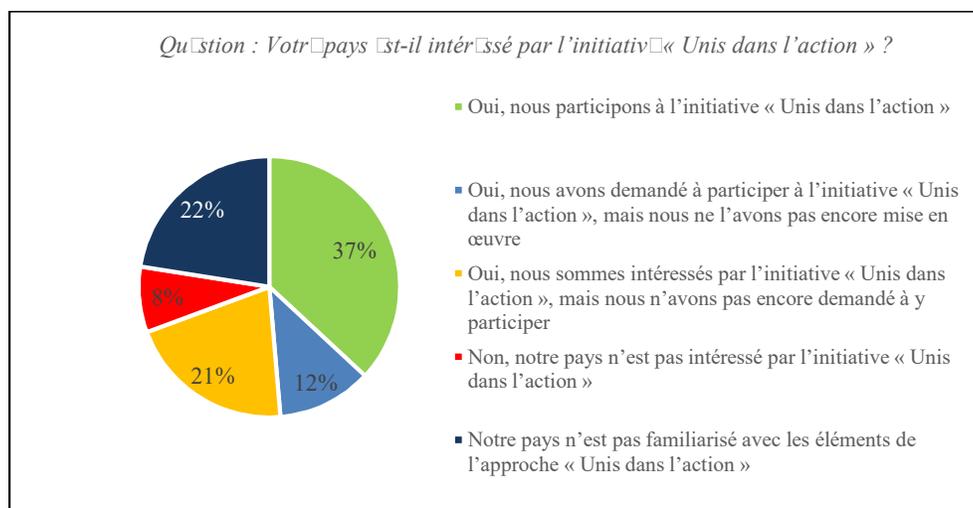
#### « Unis dans l'action »

251. L'examen quadriennal complet de 2016 a été l'occasion de demander au système des Nations Unies pour le développement de renforcer sa coopération pour

le développement afin d'optimiser l'approche « Unis dans l'action » dans les pays choisissant de l'adopter, notamment en s'inspirant de l'expérience et en intégrant les fonctions de programmation et d'ordre opérationnel, le but étant de donner plus de cohérence, d'efficacité, d'efficience et d'impact à l'action menée au niveau des pays.

252. **Au total, 37 % des pays de programme ont aujourd'hui officiellement adopté l'approche « Unis dans l'action », contre 26 % en 2014** (voir fig. XL). Parmi les pays ayant répondu à l'enquête, 37 % mettent en œuvre l'approche « Unis dans l'action », 12 % ont demandé à participer à cette initiative, 21 % ont fait part de leur intérêt à cet égard et 8 % seulement ont indiqué ne pas être intéressés. Sachant que l'initiative est ouverte à tous depuis l'examen quadriennal complet de 2012, il paraît surprenant qu'une part importante des pays (23 %) aient déclaré ne pas être familiarisés avec les éléments de l'approche « Unis dans l'action ».

Figure XL  
**Évolution de l'initiative « Unis dans l'action »**

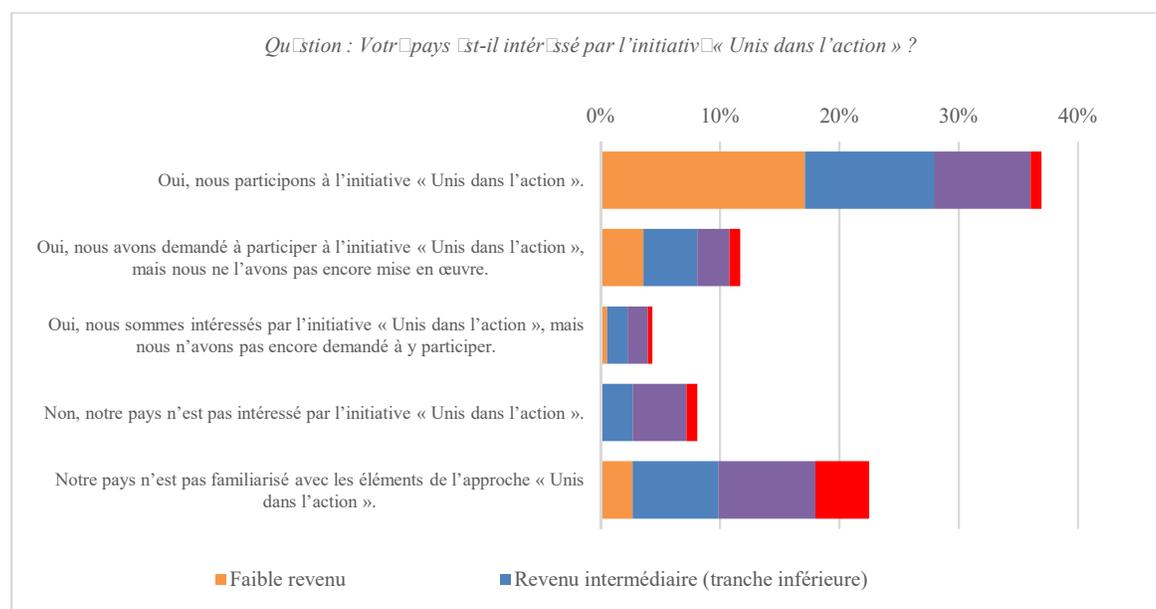


Source : Enquête menée en 2017 auprès des équipes de gestion des opérations par le Département des affaires économiques et sociales.

253. **De l'avis des gouvernements, le manque d'engagement de la part des entités des Nations Unies, le manque d'alignement sur les systèmes nationaux d'évaluation et une responsabilité insuffisamment harmonisée figurent parmi les éléments qui font obstacle à la mise en œuvre de l'approche « Unis dans l'action ».** Plusieurs gouvernements ont dit percevoir un manque de volonté d'appliquer l'approche « Unis dans l'action » de la part de certaines entités, tandis que d'autres ont évoqué le fait que les entités n'adaptaient pas les procédures et qu'il existait une « responsabilité verticale » des membres des équipes de pays vis-à-vis de leurs chefs régionaux. L'absence d'alignement entre les procédures d'établissement des rapports dans le cadre du PNUAD et les systèmes nationaux d'évaluation et de gestion a également été mentionnée. À la question de savoir ce que l'Organisation pourrait faire pour être « plus efficace », plusieurs pays ont demandé instamment que l'initiative « Unis dans l'action » soit plus intégralement mise en œuvre. Un gouvernement s'est fait l'écho d'une préoccupation commune en demandant que soient « approfondies les réformes des Nations Unies afin de créer des équipes de pays unifiées et capables d'aborder des questions interdisciplinaires de façon cohérente ». La ventilation des réponses par catégorie de revenu montre que l'intérêt que suscite l'approche « Unis dans l'action » est particulièrement fort dans les pays à plus faible revenu.

254. Parmi les éléments importants qui se dégagent des réponses obtenues figure la proportion nettement supérieure de pays à faible revenu qui appliquent l'approche « Unis dans l'action » (66 %, contre 37 % pour l'ensemble des pays interrogés). La figure XLI, qui illustre le nombre de pays intéressés par cette initiative, permet de comparer les réponses en fonction du niveau de revenu national.

Figure XLI  
**Intérêt que suscite l'initiative « Unis dans l'action », par catégorie de revenu**



Source : Enquête menée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

255. Il a été demandé aux pays de programme d'indiquer dans quelle mesure ils appréciaient l'appui reçu du système des Nations Unies dans le cadre de l'approche « Unis dans l'action », en ce qui concernait tant la communication d'informations que la mise en œuvre de l'initiative (voir tableau 33). **Le système des Nations Unies ne répond pas encore pleinement aux besoins des pays de programme s'agissant, d'une part, de faciliter le lancement de l'initiative « Unis dans l'action » dans les pays qui se sont dits intéressés et, d'autre part, de faire progresser la mise en œuvre de l'initiative dans les pays qui l'ont déjà adoptée. Les pays qui ont fait part de leur insatisfaction ont cité le manque d'engagement de la part des entités des Nations Unies pour expliquer l'insuffisance des progrès réalisés.**

Tableau 33  
**Appui fourni par le système des Nations Unies dans le cadre de l'approche « Unis dans l'action »**

(En pourcentage)

Niveau de satisfaction à l'égard d'appui reçu du système des Nations Unies dans le cadre de l'approche « Unis dans l'action », concernant les éléments suivants :	Informations communiquées par le coordonnateur résident et d'autres fonctionnaires d'Organisation	Progrès accomplis à ce jour vers la mise en œuvre intégrale de l'approche « Unis dans l'action »
Très satisfait	4	12
Satisfait	30	60

Niveau de satisfaction à l'égard de l'appui reçu du système des Nations Unies dans le cadre de l'approche « Unis dans l'action », concernant les éléments suivants :	Informations communiquées par le coordonnateur résident et d'autres fonctionnaires de l'Organisation	Progrès accomplis à ce jour vers la mise en œuvre intégrale de l'approche « Unis dans l'action »
Insatisfait	13	23
Très insatisfait	–	–
Sans opinion	53 <sup>a</sup>	6

<sup>a</sup> La plupart de ces réponses ont été fournies par des pays qui avaient indiqué ne pas être familiarisés avec les éléments de l'approche « Unis dans l'action ».

### Délégation de pouvoirs aux représentants dans les pays

256. Les progrès accomplis en matière de délégation de pouvoirs aux représentants dans les pays sont limités. Sur les 11 entités présentes dans au moins 50 pays, 6 ont délégué à tous les représentants dans les pays le pouvoir d'engager des fonds dans le cadre d'un programme commun, 2 ont délégué ce pouvoir dans certains pays et les 3 autres l'ont fait à hauteur d'un montant prédéfini. Peu de progrès ont été accomplis pour ce qui est de déléguer le pouvoir de recourir à des programmes de travail et à des rapports communs. Outre le FNUAP et ONUSIDA, seules 4 des 11 entités susmentionnées ont délégué le pouvoir de recourir à des programmes de travail communs, et 2 celui d'utiliser des rapports communs.

257. **Si les résultats varient en fonction des entités, la plupart des coordonnateurs résidents considèrent que suffisamment de pouvoirs sont délégués aux chefs d'entités de l'équipe de pays.** À la question de savoir si, d'une manière générale, les représentants hors siège du système des Nations Unies se voyaient déléguer suffisamment de pouvoirs pour répondre de façon efficace et efficiente aux besoins et priorités des pays, 72 % des coordonnateurs résidents ont répondu qu'ils étaient « d'accord » et 15 % qu'ils étaient « tout à fait d'accord ». Les écarts importants observés entre les entités s'expliquent par le fait que les fonds et programmes sont généralement décentralisés, tandis que les institutions spécialisées continuent souvent d'être gérées au niveau du siège ou de la région. Il importe d'améliorer la cohérence, dans la mesure où la mise en œuvre des activités s'avère plus efficace lorsque les pouvoirs sont suffisamment délégués.

258. Depuis 2014, le CCS, par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour le développement et du Comité de haut niveau sur la gestion, s'emploie à réduire les goulets d'étranglement au niveau des sièges. En 2016, le Conseil a indiqué que 30 des 49 activités prévues avaient été menées à bien à la fin de 2015. **De nouvelles initiatives visant à remédier aux goulets d'étranglement sont en cours et devraient aboutir à l'adoption de la troisième version révisée du plan d'action à l'échelle des sièges.**

## Encadré 5

**Projet de plan d'action à l'échelle des sièges**

La troisième version révisée du plan d'action à l'échelle des sièges, qui se fonde sur l'examen quadriennal complet de 2016, consiste en un ensemble continu de mesures visant à instituer des réformes à l'échelon des sièges. Le plan d'action comporte 36 mesures (dont 18 sont nouvelles) qui s'articulent autour des éléments ci-après (les chiffres entre parenthèses correspondent au nombre de mesures applicables à chaque élément) :

- a) Un programme unique (4) ;
- b) Un responsable unique (7) ;
- c) L'unité dans l'action (8) ;
- d) L'unité dans la communication (1) ;
- e) Un financement commun (2) ;
- f) Une plus grande cohérence en ce qui concerne l'application des dispositions de la Charte des Nations Unies (2) ;
- g) Des mesures supplémentaires à mettre en œuvre ultérieurement (11).

**D. Simplification et harmonisation des pratiques de fonctionnement**

259. L'examen quadriennal complet de 2016 a été l'occasion de réitérer l'appel lancé dans la résolution de 2012 en faveur de la simplification et de l'harmonisation des pratiques de fonctionnement.

260. Le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Comité de haut niveau sur la gestion ont aligné leurs programmes de travail afin de gérer conjointement le processus d'harmonisation des pratiques de fonctionnement de l'Organisation, comme il le leur avait été demandé dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2012. **La moitié environ des 29 entités des Nations Unies ayant répondu à l'enquête ont présenté à leurs organes directeurs respectifs des plans de rationalisation interne de leurs activités.** Il s'agit là d'une évolution positive, puisque cela représente un bond de 20 % par rapport aux résultats de la précédente enquête menée auprès des sièges en 2015.

261. **Le Comité de haut niveau sur la gestion a établi des modèles relatifs aux prestataires de services et à la fixation des prix dans le cadre d'un service mondial de vérification des références et de classement des emplois,** et d'autres modèles relatifs aux prestataires de services sont actuellement à l'étude. Des indicateurs clefs de performance applicables au service à la clientèle et à la prestation de services devraient être prêts en 2018.

262. De nouvelles équipes de pays ont commencé à utiliser la stratégie relative aux modalités de fonctionnement du Groupe des Nations Unies pour le développement comme outil de planification des opérations communes à moyen terme. Le système de gestion de l'information du Groupe montre que **26 cadres sont pleinement conformes aux stratégies existantes et que l'élaboration d'une stratégie est en cours, à un degré plus ou moins avancé, dans 34 pays.** L'an dernier, le Groupe avait fait savoir que 16 cadres avaient été mis en place et que 19 pays s'employaient à élaborer une stratégie relative aux modalités de fonctionnement. À l'heure actuelle,

19 % des dépenses engagées au niveau des pays sont destinées à des équipes de pays dont la stratégie a été approuvée.

263. Les services communs les plus fréquemment intégrés dans les stratégies relatives aux modalités de fonctionnement sont les solutions informatiques (chez 25 des 26 équipes de pays dont la stratégie est pleinement mise en œuvre) et les achats groupés (24 équipes sur 26). Les quatre autres gammes de services utilisées dans le cadre de ces stratégies, quoique moins fréquemment, sont les services administratifs et logistiques communs (19 équipes sur 26), les solutions de financement et les services des ressources humaines communs (18 équipes sur 26 dans les deux cas) et les services communs de gestion des installations, y compris les locaux communs, qui sont utilisés par 14 équipes seulement sur 26 (voir l'indicateur 75 du cadre de suivi et d'établissement des rapports figurant en annexe). Il convient de noter qu'il est toujours difficile pour les équipes de gestion des opérations de quantifier les économies générées par des gammes de services qui ne sont pas axées sur les données au cours de la première phase de mise en œuvre des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement, mais que ces économies peuvent devenir apparentes à la fin du cycle économique.

264. Certains coordonnateurs résidents ont estimé que l'adoption de stratégies relatives aux modalités de fonctionnement devrait être encouragée bien davantage ou être rendue obligatoire afin d'accroître les économies d'échelle dans les domaines des transports, des voyages, des achats, des technologies de l'information et des communications, de la gestion des conférences et de la gestion des ressources humaines. Les coordonnateurs ont également signalé qu'il était difficile de réaliser des économies dans le domaine des ressources humaines et financières compte tenu de l'absence de mesures incitatives à cet effet.

265. L'enquête menée en 2017 auprès des équipes de gestion des opérations visait à recenser les goulets d'étranglement qui empêchaient la mise en œuvre de services d'appui opérationnel efficaces et de grande qualité. **Les résultats montrent que de nombreuses équipes ne disposent toujours pas des ressources et des capacités requises pour mener efficacement des analyses opérationnelles, ce qui confirme la tendance déjà observée lors des trois enquêtes précédentes.** À la question de savoir quels étaient les principaux obstacles à la mise en place d'une stratégie relative aux modalités de fonctionnement, 65 % des équipes de gestion des opérations interrogées ont mentionné « la conduite des analyses coûts-avantages », 42 % « la conduite des analyses de référence et des besoins » et 35 % « le manque de ressources financières » (voir tableau 34).

Tableau 34

**Principaux obstacles à la mise en place d'une stratégie relative aux modalités de fonctionnement**

Réponses	Pourcentage
La conduite des analyses coûts-avantages	65
La conduite des analyses de référence et des besoins	42
Le manque de ressources financières	35
L'élaboration d'un cadre de résultats	35
L'absence d'engagement institutionnel	31
Le manque d'appui et de conseils de la part des sièges des organismes	31
L'insuffisance des capacités de l'équipe de gestion des opérations	31

Réponses	Pourcentage
L'absence d'engagement de la part des membres de l'équipe de gestion des opérations	31
L'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation	31
Autres	27
L'insuffisance des pouvoirs délégués aux membres de l'équipe de gestion des opérations	15
L'élaboration des programmes de travail de l'équipe de gestion des opérations	12
Le manque d'appui et de conseils de la part du Bureau de coordination des activités de développement	4
Le manque d'appui et de conseils de la part de l'équipe de pays des Nations Unies	-
Le manque d'appui et de conseils de la part du coordonnateur résident	-

Source: Enquête menée en 2017 auprès des équipes de gestion des opérations par le Département des affaires économiques et sociales.

266. En outre, les résultats de l'enquête montrent que **l'existence de différentes politiques et procédures demeure l'obstacle le plus important à l'harmonisation des pratiques de fonctionnement au niveau des pays pour 80 % des équipes de gestion des opérations, et l'existence de différents règlements et règles pour 75 % des équipes de pays des Nations Unies. Toutefois, il pourrait s'agir là d'une perception subjective.** Le Comité de haut niveau sur la gestion a déjà procédé à une harmonisation des politiques et procédures à l'échelle du système pour différents éléments des modalités de fonctionnement, et une seule équipe de gestion des opérations a été en mesure de donner des exemples précis concernant la manière dont les différents règlements, règles, politiques et procédures faisaient obstacle à la mise en œuvre d'opérations conjointes. En résumé, il semble exister un décalage entre les initiatives d'harmonisation entreprises au niveau de l'Organisation, d'une part, et la perception qu'ont les représentants des mesures qu'ils peuvent concrètement mettre en œuvre sur le terrain, de l'autre. Le Groupe des Nations unies pour le développement et le Comité de haut niveau sur la gestion s'emploient actuellement à améliorer la communication avec les représentants dans les pays.

267. De fait, les résultats des enquêtes menées auprès des équipes de gestion des opérations par le Département des affaires économiques et sociales entre 2013 et 2017 révèlent une augmentation du nombre d'opérations gérées par les services propres aux organismes, ce qui constitue un recul par rapport aux progrès récemment observés. Ces résultats montrent également que les opérations gérées par un organisme chef de file tendent également à se fragmenter dans tous les domaines répertoriés dans le tableau 35, à l'exception des achats. Cette tendance pourrait s'expliquer par la volonté de certaines entités de consolider leur propre service des opérations en prévision du regroupement des activités de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Le sentiment persistant d'un manque d'harmonisation des règles, règlements, politiques et procédures chez les entités présentes sur le terrain pourrait également entrer en ligne de compte.

Tableau 35  
Gestion des processus relevant des modalités de fonctionnement

Question : Comment l'équipe d'un pays des Nations Unies gère-t-elle les processus opérationnels suivants dans le cadre des modalités de fonctionnement ?  
(En pourcentage)

	Gestion assurée par les services propres à l'organisme			Gestion assurée par un organisme chef de file			Gestion assurée par un centre de services communs des Nations Unies		
	2017	2015	2013	2017	2015	2013	2017	2015	2013
Finances	92	91	88	27	25	34	7	8	6
Ressources humaines	95	87	92	24	30	28	5	8	3
Achats	87	83	87	45	35	41	12	12	9
Technologies de l'information et des communications	84	83	84	33	30	42	16	16	8
Administration et logistique	92	82	88	20	29	36	9	18	12
Installations <sup>a</sup>	92	–	–	24	–	–	19	–	–

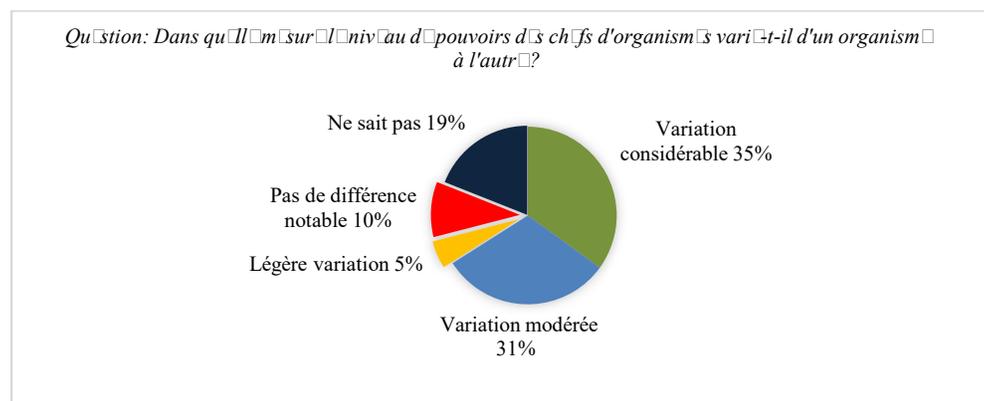
Source : Enquête menée en 2017 auprès des équipes de gestion des opérations par le Département des affaires économiques et sociales.

<sup>a</sup> Ce processus a été ajouté en 2017.

268. Grâce à la multiplication des cadres stratégiques relatifs aux modalités de fonctionnement, le système des Nations Unies pour le développement a fait quelques progrès sur le plan du regroupement des services d'appui et des économies réalisées au niveau des pays. Toutefois, ces progrès ne pourront se poursuivre sans qu'il soit remédié au défaut de communication à l'origine du décalage entre les initiatives d'harmonisation entreprises au niveau de l'Organisation et la mise en œuvre concrète d'opérations conjointes sur le terrain.

269. Parmi les obstacles à la collaboration figurent également les différents niveaux de pouvoirs qu'exercent les équipes de pays et les équipes de gestion des opérations : parmi ces dernières, 66 % considèrent que la variation des niveaux d'autorisation dont bénéficient les différents chefs d'organismes peut être qualifiée de modérée à considérable (voir fig. XLII), et 66 % estiment également que ces différents niveaux d'autorisation constituent un obstacle modérément important ou important à la mise en œuvre d'opérations conjointes.

Figure XLII  
Variation du niveau des pouvoirs exercés par les différents chefs d'organismes



Source: Enquête menée en 2017 auprès des équipes de gestion des opérations par le Département des affaires économiques et sociales.

270. Si les accords à long terme contribuent largement à la réalisation d'économies et de gains d'efficacité au niveau des services d'appui opérationnel, la plupart ne sont pas établis conjointement (voir tableau 36). Sur l'ensemble des équipes de gestion des opérations ayant répondu à l'enquête, 62 % ont indiqué que les accords à long terme existants avaient été mis en place pour répondre aux exigences d'un organisme en particulier. En conséquence, 24 % des équipes interrogées ont estimé que ces accords ne répondaient pas aux besoins de leur propre entité et qu'elles ne pouvaient donc pas y participer et 38 % ont fait savoir que les entités des Nations Unies ne pouvaient pas participer aux accords existants en raison de la divergence des politiques et des procédures. Le CCS a signalé que, dans les faits, le Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion avait éliminé les obstacles qui empêchaient les entités de participer aux accords à long terme existants, que ceux-ci aient été conclus par un organisme en particulier ou mis en place conjointement. Il pourrait donc s'agir ici d'un nouvel exemple montrant que l'harmonisation des politiques n'est pas communiquée efficacement aux représentants dans les pays. L'augmentation du nombre de stratégies relatives aux modalités de fonctionnement est susceptible d'inverser la tendance en ce qui concerne les accords à long terme propres à chaque organisme, puisque la mise en œuvre de ces stratégies crée un environnement propice à l'élaboration conjointe de tels accords.

Tableau 36  
Facteurs empêchant les organismes de participer à des accords à long terme existants (2013-2017)

(En pourcentage)

Réponses	2017	2015	2014	2013
Les entités des Nations Unies continuent de conclure des accords à long terme propres à chaque organisme.	62	69	54	73
Les entités des Nations Unies ne permettent pas à d'autres entités de participer à leurs accords à long terme.	2	19	8	15
Les accords à long terme ne sont pas conformes aux politiques ou aux procédures de tous les organismes.	38	50	46	39

Réponses	2017	2015	2014	2013
Les entités des Nations Unies n'acceptent pas les dispositions relatives aux services figurant dans les accords à long terme existants.	24	60	8	18
Les prestataires de services externes refusent de laisser d'autres entités participer à un accord à long terme existant.	6	13	8	9
Autres <sup>a</sup>	31	–	–	–

Source: Enquête menée en 2017 auprès des équipes de gestion des opérations par le Département des affaires économiques et sociales.

<sup>a</sup> Cette option a été ajoutée en 2017.

271. Le sentiment d'un manque d'harmonisation des politiques, procédures, règles et règlements a également des répercussions préjudiciables sur la mise en œuvre globale des services communs. L'amélioration récemment observée est modeste et des progrès substantiels doivent être réalisés si le système des Nations unies pour le développement veut satisfaire aux dispositions des résolutions 67/226 et 71/243. Le Groupe des Nations Unies pour le développement devrait poursuivre la mise au point d'un large éventail de services opérationnels qui puissent être adaptés au contexte local et facilement mis en œuvre. Pendant l'exercice biennal 2015-2016, l'adoption de modules de services communs normalisés a permis de faire un premier pas dans cette direction. Toutefois, ce processus a été interrompu car il a été décidé de donner la priorité à des initiatives telles que la « reconnaissance mutuelle » plutôt qu'à la mise en œuvre pratique des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement.

272. **Le système des Nations Unies pour le développement a franchi une étape importante dans la poursuite du regroupement de ses services opérationnels dans des lieux spécifiques** grâce à l'établissement de centres de services intégrés à Brasilia, Copenhague, Hanoï et Praia. Le Corps commun d'inspection a récemment mené une étude sur le rôle que jouaient ces centres dans la refonte des modalités de prestation de services administratifs (JIU/REP/2016/11). Cette étude a montré que, si des rapports de coopération commençaient à s'établir au cas par cas entre les centres de services, il serait presque vain de chercher la moindre trace d'efforts déployés systématiquement entre les organismes pour planifier, créer ou faire fonctionner des services dans l'intérêt commun ou pour permettre aux organismes de profiter des infrastructures et des capacités mises en place par d'autres. La recherche de solutions dans ce sens a été reconnue comme l'une des priorités du prochain plan stratégique du Comité de haut niveau sur la gestion, et la collaboration entre organismes s'est accrue depuis la réalisation de l'étude susmentionnée, ce qui montre que certains centres sont en passe d'atteindre un niveau de maturité et de stabilité en matière de prestation de services internes qui pourrait permettre à d'autres entités du système des Nations Unies de bénéficier de ces capacités.

273. Dans le même temps, **le Groupe des innovations institutionnelles du Groupe des Nations Unies pour le développement œuvre à l'élaboration d'une stratégie visant à établir un service de soutien commun**. Cette vision à long terme repose sur l'existence d'un service de soutien mondial dans le cadre duquel les centres de services partagés existants prendraient en charge les services opérationnels pouvant être fournis à distance (modalité également connue sous le nom d'« intégration verticale »), tandis que les services de soutien communs basés dans les pays gèreraient les fonctions et processus devant être pris en charge sur place (« intégration horizontale »). Une telle stratégie exigerait **non seulement des différents organismes qu'ils reconnaissent mutuellement leurs procédures, mais aussi qu'ils se mettent d'accord sur des principes de fonctionnement communs**.

274. Il y a aussi beaucoup à gagner à poursuivre la simplification et l'harmonisation des pratiques de fonctionnement au moyen de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement du Groupe des Nations Unies pour le développement : 73 % des équipes de gestion des opérations interrogées ont fait état d'une amélioration du contrôle de gestion des opérations communes, 62 % d'une amélioration de la qualité des services et 58 % d'une plus grande cohérence dans la manière d'aborder les opérations communes (voir tableau 37).

Tableau 37

**Avantages non pécuniaires de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement**

(En pourcentage)

Réponses	2017	2015
Amélioration du contrôle de gestion des opérations communes	73	45
Amélioration de la qualité des services <sup>a</sup>	62	–
Approche plus cohérente des opérations communes	58	58
Amélioration de la capacité de suivre et de contrôler l'incidence des opérations communes	54	48
Amélioration de la planification stratégique	54	34
Meilleure hiérarchisation des dépenses engagées au titre des ressources humaines et financières dans le cadre des opérations communes	38	59
Meilleure articulation entre les programmes et les opérations	27	48

Source : Enquête menée en 2017 auprès des bureaux de gestion des opérations par le Département des affaires économiques et sociales.

<sup>a</sup> Cette option a été ajoutée en 2017 à la demande du Bureau de la coordination des activités de développement.

275. Il importe tout particulièrement qu'en réponse aux demandes formulées dans le cadre de l'examen quadriennal complet et aux appels lancés à maintes reprises par les États Membres, le système des Nations Unies pour le développement s'engage à adopter une approche systémique permettant d'établir des services de soutien communs au niveau des pays. L'enquête menée auprès des sièges en 2017 montre que 50 % seulement des entités des Nations Unies ont présenté à leurs organes directeurs respectifs un plan visant à consolider les services de soutien communs au niveau des pays ou ont élaboré des projets concrets en matière de rationalisation interne des activités.

276. Par ailleurs, les entités des Nations Unies semblent avoir des difficultés à rendre compte des économies réalisées dans le cadre des opérations. Seules 43 % des entités interrogées ont communiqué des informations sur les avantages tirés des achats en commun. Les 57 % restants ont indiqué participer actuellement à des accords à long terme conclus par une autre entité ou avoir confié l'entière responsabilité de leurs activités d'achat à un autre organisme des Nations Unies.

277. Enfin, de nombreuses entités des Nations Unies ont signalé que l'absence d'une méthodologie concertée permettant de quantifier les économies réalisées grâce aux achats en commun (et à d'autres activités) ne permettait pas de bien rendre compte de la rentabilité des pratiques de fonctionnement communes.

## E. Dimension régionale

278. Les États Membres ont été nombreux à souligner le rôle que jouait la dimension régionale dans les activités du système des Nations Unies pour le développement et, en conséquence, l'importance que revêtait l'adoption d'approches cohérentes et coordonnées par les différents acteurs régionaux dans le but d'éclairer les politiques, décisions et autres activités mondiales du système, et de mettre celles-ci à profit pour produire en retour des orientations utiles au niveau régional.

279. Le présent rapport se limite à décrire les progrès accomplis en ce qui concerne l'efficacité de l'action régionale en matière d'appui aux activités menées au niveau des pays et d'interface avec celles-ci, en se concentrant en particulier sur les commissions régionales et les deux Mécanismes de coordination régionale. Dans son rapport sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (A/72/684-E/2018/7), le Secrétaire général a formulé des propositions visant à restructurer l'approche régionale afin de mieux appuyer les actions que qu'entreprennent les pays pour mettre en œuvre le Programme 2030.

280. Lorsqu'il leur a été demandé de comparer le système des Nations Unies à d'autres sources d'appui régional ou sous-régional extérieures (voir tableau 11), les gouvernements ont plus fréquemment choisi d'autres institutions multilatérales et régionales ne faisant pas partie des Nations Unies, plutôt que le système de développement des Nations Unies. Il s'agit du seul domaine d'appui dans lequel le système des Nations Unies n'a pas été choisi comme prestataire préféré et de la deuxième année consécutive au cours de laquelle l'ONU n'apparaît pas en tête de classement dans cette catégorie. Ces résultats montrent également que l'appui doit aller au-delà de la simple communication d'informations, puisque 57 % des gouvernements ont déclaré avoir « reçu des rapports ou des études » qui les aident à mettre en œuvre le Programme 2030.

281. **L'appui que les commissions régionales fournissent aux gouvernements sur des questions régionales peut encore être amélioré, puisque la moitié environ des gouvernements indique que les commissions les aident à remédier à leurs problèmes régionaux les plus urgents.** Le tableau 38 montre que 7 % des gouvernements qualifient cet appui de « très efficace » et 50 % d'« efficace ». Toutefois, le tiers des gouvernements est sans opinion, et 10 % ont indiqué ne recevoir aucun appui. Les réponses des gouvernements se révèlent plus positives que celles des coordonnateurs résidents (voir tableaux 39 et 40), peut-être en raison des échanges directs qui peuvent se produire entre les commissions régionales et les gouvernements sans que les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies en soient informés.

Tableau 38

### **Efficacité de la contribution des commissions régionales en ce qui concerne les questions régionales ou sous-régionales les plus importantes**

<i>Efficacité de la contribution des commissions régionales en ce qui concerne les questions régionales ou sous-régionales les plus importantes pour les pays :</i>	<i>Pourcentage</i>
Très efficace	7
Efficace	50
Inefficace	2
Aucun appui reçu	10

*Efficacité de la contribution des commissions régionales en ce qui concerne les questions régionales ou sous-régionales les plus importantes pour les pays :* Pourcentage

Sans opinion	32
<b>Total</b>	<b>100</b>

Source: Enquête menée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

Tableau 39

### **Efficacité de la contribution des commissions régionales en ce qui concerne les questions régionales ou sous-régionales les plus importantes, par région**

(En pourcentage)

*Efficacité de la contribution des commissions régionales en ce qui concerne les questions régionales ou sous-régionales les plus importantes pour les pays*

Groupements régionaux du Groupement des Nations Unies pour le développement	Très efficace	Efficace	Inefficace	Aucun appui reçu	Sans opinion
Afrique de l'Est et Afrique australe	15	45	5	10	25
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	5	47	5	11	32
États arabes	–	33	–	27	40
Asie et Pacifique	–	78	–	–	22
Europe et Asie centrale	11	33	–	11	44
Amérique latine et Caraïbes	12	44	–	8	36

Source: Enquête menée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

282. L'avis des coordonnateurs résidents sur l'efficacité de la contribution des commissions régionales en ce qui concerne les questions régionales et sous-régionales importantes pour les pays est globalement moins positif, puisque 37 % des coordonnateurs ont répondu « pas d'accord » ou « pas du tout d'accord » et que 17 % n'avaient pas d'opinion (voir tableau 40).

Tableau 40

### **Contribution des commissions régionales en ce qui concerne les questions régionales ou sous-régionales**

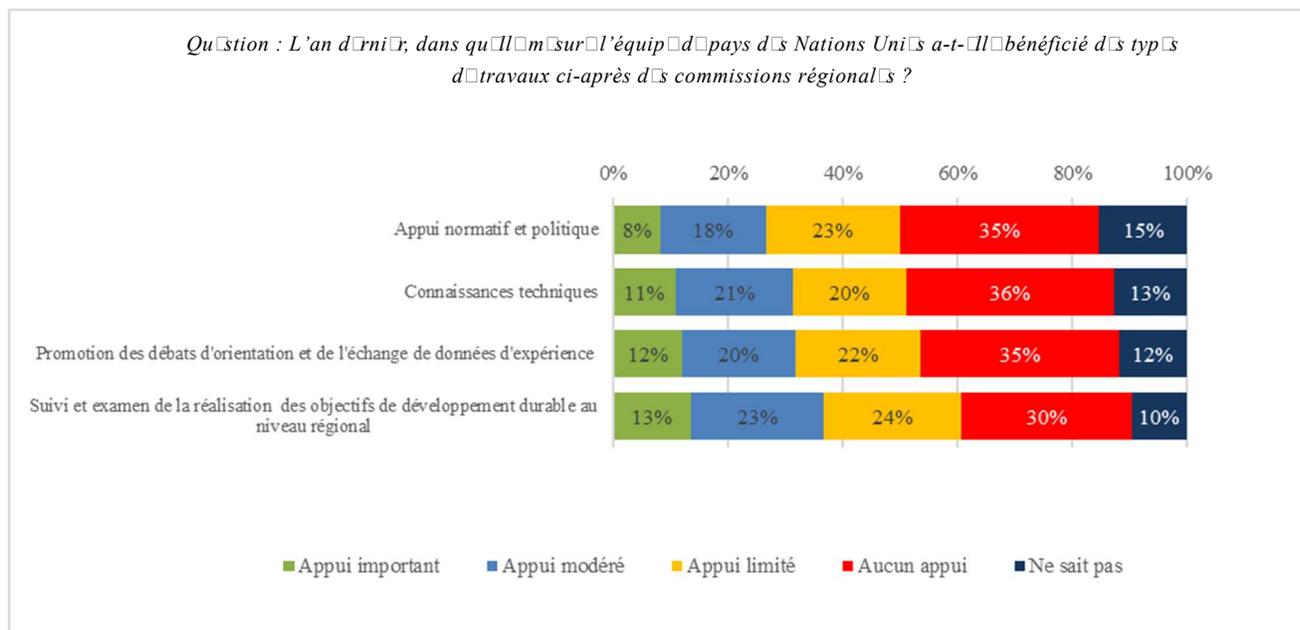
*Les commissions régionales ont apporté une contribution efficace en ce qui concerne les questions régionales et sous-régionales les plus importantes pour les pays* Réponses des coordonnateurs résidents (pourcentage)

Tout à fait d'accord	5
D'accord	41
Pas d'accord	25
Pas du tout d'accord	12
Sans opinion	17
<b>Total</b>	<b>100</b>

Source: Enquête menée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

283. D'autre part, comme le montre la figure XLIII, la plupart des coordonnateurs résidents estiment que l'appui fourni par les commissions régionales aux activités que mène le système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays procure des avantages limités dans les quatre domaines suivants : a) appui normatif et politique; b) connaissances techniques; c) promotion des débats d'orientation et de l'échange de données d'expérience; d) suivi et examen de la réalisation des objectifs de développement durable au niveau régional.

Figure XLIII  
Appui fourni par les commissions régionales aux activités de l'équipe de pays des Nations Unies



Source : Enquête menée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

284. **Une interface plus effective doit être établie entre les équipes de pays et les commissions régionales.** Les coordonnateurs résidents ont indiqué avoir assez peu d'interactions avec les commissions régionales qui, bien souvent, communiquent directement avec le gouvernement. À l'heure actuelle, 43 coordonnateurs résidents (39 %) déclarent qu'une commission régionale participe aux activités de l'équipe de pays, en tant qu'organisme résident dans la moitié des cas, et en tant qu'organisme non résident dans l'autre moitié.

285. Il existe deux catégories de mécanismes régionaux de coordination : les mécanismes de coordination régionale et les groupements régionaux du Groupe des Nations Unies pour le développement.

Encadré 6  
**Mécanismes de coordination régionale**

Dans sa résolution 1998/46, le Conseil économique et social a demandé aux commissions régionales d'organiser régulièrement, sous la présidence du Vice-Secrétaire général, des réunions interinstitutions dans chaque région pour y améliorer la coordination du système des Nations Unies. Organisées par les commissions régionales depuis 1999, ces réunions mettent l'accent sur les questions prioritaires de politique et de programmation au niveau régional. En 2006, le Groupe de haut niveau sur

la cohérence de l'action du système des Nations Unies dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de la protection de l'environnement a demandé que le cadre régional des Nations Unies soit réorganisé autour de deux ensembles de fonctions interdépendantes.

- Le premier ensemble, axé sur les travaux analytiques et normatifs et les activités transfrontières, dans le cadre duquel les commissions régionales étaient appelées à jouer un rôle de catalyseur en utilisant notamment leur pouvoir de rassemblement, tant sur le plan intergouvernemental qu'au niveau du Secrétariat, a abouti à la création des cinq Mécanismes de coordination régionale représentant les cinq groupes régionaux des Nations Unies.
- Le second ensemble, axé sur la coordination des services des équipes de pays des Nations Unies, dans le cadre duquel le PNUD, en tant que gestionnaire du système des coordonnateurs résidents, était appelé à jouer un rôle de catalyseur, a abouti à la création des six groupements régionaux du Groupe des Nations Unies pour le développement (deux pour l'Afrique et un pour chacune des autres régions).

286. Ces groupements régionaux, peut-être en raison de leur caractère beaucoup plus opérationnel, suscitent des réactions plus favorables que les commissions régionales en ce qui concerne l'appui fourni aux coordonnateurs pour les questions régionales et sous-régionales (voir tableau 41). Toutefois, l'enquête menée en 2017 a montré que les groupements régionaux, à l'instar des commissions régionales, faisaient l'objet d'avis moins favorables depuis 2015.

Tableau 41

**Contribution des Mécanismes de coordination régionale et des groupements régionaux du Groupe des Nations Unies pour le développement en ce qui concerne les questions régionale ou sous-régionales**

(En pourcentage)

Contribution efficace qui concerne les questions régionales et sous-régionales les plus importantes pour le pays	Mécanisme de coordination régionale		Groupement régional du Groupe des Nations Unies pour le développement	
	2015	2017	2015	2017
Tout à fait d'accord	19	8	16	8
D'accord	54	41	63	68
Pas d'accord <sup>a</sup>	18	26	17	16
Pas du tout d'accord	4	6	2	4
Sans opinion	5	19	2	4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source: enquête menée en 2017 auprès des coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

<sup>a</sup> Lors de l'enquête de 2015, les choix étaient « plutôt d'accord » et « plutôt pas d'accord ».

287. Dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2016, les États Membres ont demandé que soit pleinement appliquée la déclaration de collaboration entre le Groupe des Nations Unies pour le développement et les commissions régionales. Si

les entités indiquent que cette déclaration est progressivement appliquée, plusieurs engagements qui y figurent n'ont pas encore été exécutés et la nature des actions qualifiées de progrès ne permet pas de quantifier les résultats.

288. L'indicateur 69c permet de suivre les progrès accomplis en matière de coopération entre les groupements régionaux du Groupe des Nations Unies et les commissions régionales en examinant le nombre d'exposés de principes régionaux élaborés conjointement pour promouvoir les grandes questions de développement régional. Les réponses communiquées par les groupements régionaux montrent que certaines régions se sont davantage employées que d'autres à renforcer la collaboration à l'échelle du système. Le groupement régional et la commission régionale pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants ont produit trois documents communs sur les questions liées au développement durable en 2016 et 2017, tandis que les États arabes ont produit un document commun.

## **VI. Renforcer l'efficacité du système des Nations Unies pour le développement**

### **A. Gestion axée sur les résultats**

289. Les États Membres ont demandé aux entités du système des Nations Unies pour le développement de mieux rendre compte des résultats obtenus, y compris en ce qui concerne la programmation conjointe. Le document stratégique à l'échelle du système prescrit par l'examen quadriennal complet devrait les y aider pour les domaines faisant l'objet d'un appui collectif de la part du système pour la mise en œuvre du Programme 2030. Une gestion et des rapports solides, axés sur les résultats et confortés par des évaluations accompagnées d'une réponse de l'administration contribuent également à rendre la prise de décisions plus objective. Plus les enseignements tirés de l'expérience sont internalisés, plus les grandes orientations sont plus susceptibles d'être fondées sur l'efficacité du développement. Ce cycle peut être renforcé grâce à une programmation pays par pays avec une attribution claire des responsabilités et grâce à des mécanismes de rétroinformation venant éclairer la programmation future.

#### **Harmoniser et rationaliser la programmation et l'établissement de rapports par pays**

290. Harmoniser et simplifier les documents de programmation par pays du PNUAD et ceux des différents organismes constituerait une étape importante vers une normalisation de la programmation.

291. Comme le montre la figure XXXVII, 53 % des gouvernements interrogés jugent « très important » et 43 % « assez important » que le système des Nations Unies simplifie les méthodes de programmation ou de planification du PNUAD et des organismes afin de réduire la charge de travail pesant sur les partenaires nationaux. De même, 57 % des gouvernements jugent « très important » et 42 % « assez important » que les organismes des Nations Unies « rationalisent les procédures de programmation et de planification par pays ». Il faut donc veiller à ce que les outils utilisés dans chaque procédure incorporent les mêmes résultats prévus et viennent alléger la tâche de tous les partenaires.

292. **L'enquête menée auprès des sièges demandait s'il fallait que les descriptifs de programme de pays indiquent les chaînes de résultats complètes en partant du PNUAD. Il est encourageant de constater que 14 organismes ont répondu par l'affirmative**, parmi lesquels la quasi-totalité de ceux qui ont recours aux

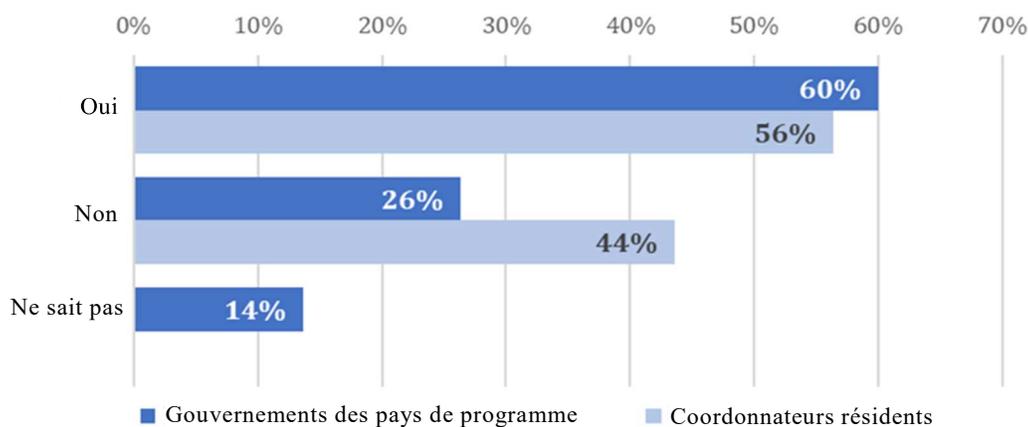
programmes de pays ou participent activement à leur élaboration. Les avis des organismes divergent toutefois sur la question de la « reproduction » mot pour mot des textes issus du PNUAD dans leurs descriptifs de programme de pays. Bien que cet exercice soit considéré comme une pratique exemplaire, et même comme une exigence par certains organismes, les directives sur la marche à suivre restent insuffisantes. Pourtant, dans le cas du PNUD, non seulement les textes issus du PNUAD sont repris mot pour mot dans les descriptifs des programmes de pays, mais les indicateurs de résultat de ces descriptifs sont précisément ceux du PNUAD, que le PNUD est chargé de suivre.

293. **Les progrès en matière d'établissement de rapports sur les résultats des équipes de pays des Nations Unies sont lents** (voir fig. XLIV). Toutes ces équipes étaient auparavant tenues de présenter au gouvernement, au moins tous les cinq ans, un rapport sur les résultats accomplis. Les procédures opérationnelles permanentes du Groupe des Nations Unies pour le développement exigent un rapport annuel en tant qu'élément central depuis le mois d'août 2014, exigence que l'Assemblée générale a rendue obligatoire pour tous les pays par l'alinéa f de l'article 50 de sa résolution 71/243. Au cours de l'année écoulée, 56 % des coordonnateurs résidents ont indiqué avoir remis un rapport au gouvernement. Cette information est corroborée par les réponses des gouvernements : 60 % d'entre eux ont indiqué avoir reçu un rapport de l'équipe de pays des Nations Unies au cours de l'année écoulée.

Figure XLIV

#### Rapports présentés aux gouvernements au sujet des résultats des équipes de pays des Nations Unies

Question : votre gouvernement a-t-il reçu un rapport du coordonnateur résident de l'ONU au sujet des résultats accomplis par le système des Nations Unies dans votre pays au cours du dernier cycle annuel ?

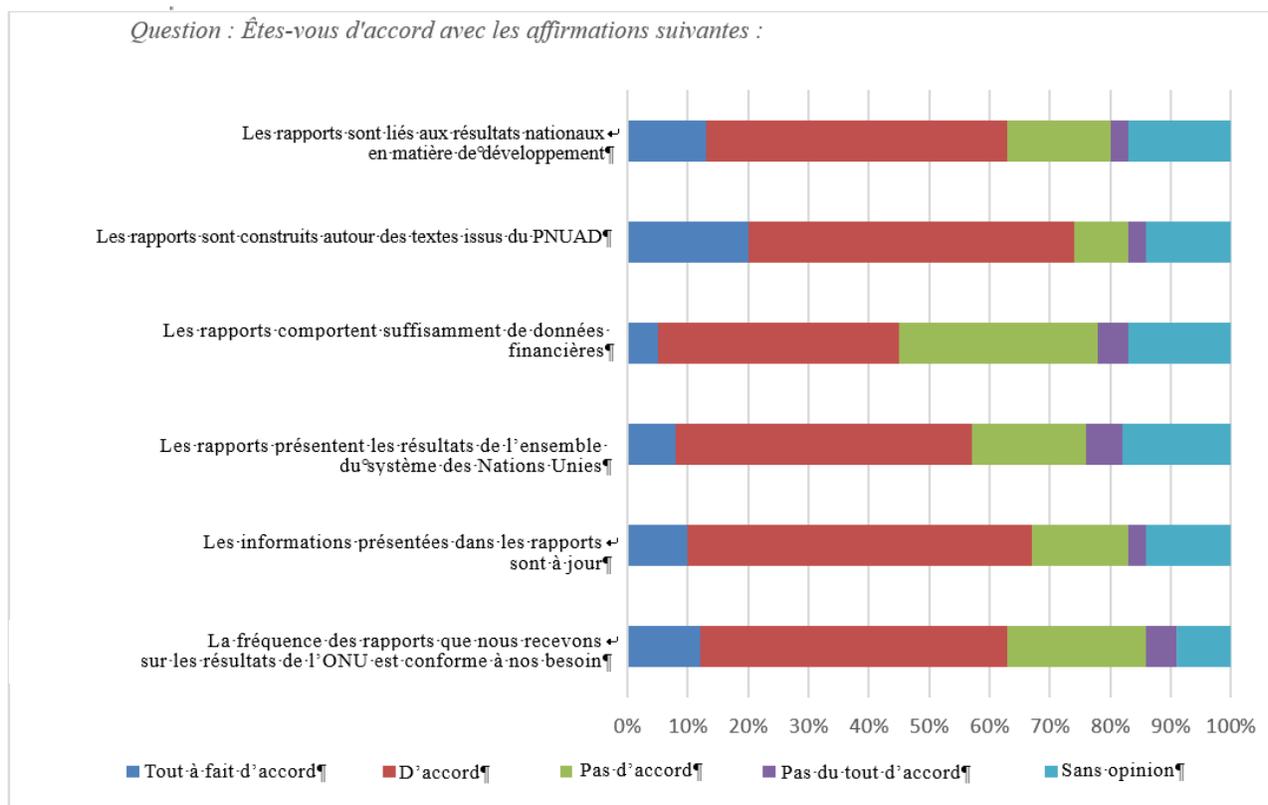


Source : Enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme et enquête auprès des coordonnateurs résidents

294. **Le contenu et l'étendue des rapports élaborés par les équipes de pays constituent également des sujets de préoccupation** (voir fig. XLV). Les gouvernements sont 63 % à indiquer avoir reçu des rapports de manière assez fréquente, et 57 % ont précisé qu'y figuraient les résultats à l'échelle du système des Nations Unies. Seuls 45 % estimaient en revanche que les données financières y figuraient en quantité suffisante. Toutefois, 74 % des réponses indiquaient que le rapport des Nations Unies était construit autour des textes issus du PNUAD et 63 % que les rapports étaient liés aux résultats nationaux en matière de développement.

Chacun de ces aspects mériterait d'être amélioré, mais une attention particulière doit être accordée à la fourniture d'informations financières supplémentaires, à une couverture plus complète de l'ensemble du système des Nations Unies et au renforcement des liens avec les résultats nationaux en matière de développement.

Figure XLV  
**Contenu, ponctualité et étendue des rapports élaborés par les équipes de pays des Nations Unies**



### Gestion axée sur les résultats

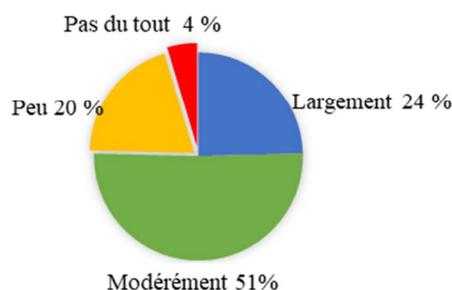
295. Dans le cadre de l'examen quadriennal complet, les États Membres ont souligné l'importance de la gestion axée sur les résultats et demandé au système des Nations Unies pour le développement de définir des modalités communes de planification et de communication des résultats, en améliorant les cadres intégrés de résultats et de ressources et en favorisant l'instauration d'une culture du résultat.

296. Un total de 62 % des gouvernements interrogés ont indiqué disposer d'un système national de gestion axée sur les résultats. Il leur a été demandé dans quelle mesure l'équipe de pays des Nations Unies avait analysé avec eux la manière dont les résultats obtenus par l'ONU dans le pays étaient définis, évalués et communiqués, en vue d'assurer la compatibilité entre leur propre système de gestion axée sur les résultats et celui de l'ONU. Parmi les 65 pays dotés d'un tel système, 76 % ont déclaré que l'ONU collaborait modérément ou largement avec eux à une plus grande compatibilité des systèmes de gestion axée sur les résultats (voir fig. XLVI).

Figure XLVI

**Renforcement de la compatibilité entre les systèmes de gestion axée sur les résultats**

*Question : l'équipe de pays des Nations Unies a-t-elle étudié avec votre gouvernement la façon dont les résultats accomplis par l'aide au développement des Nations Unies dans votre pays étaient définis, mesurés et communiqués, en vue d'assurer la compatibilité entre votre propre système de gestion axée sur les résultats et celui de l'ONU ?*

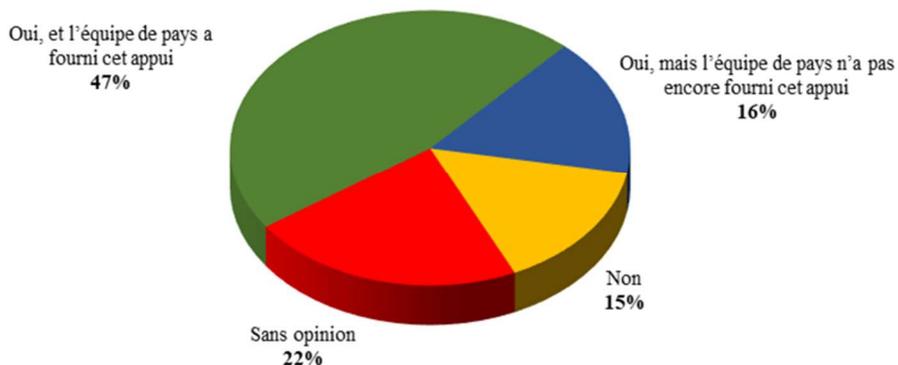


Source : Enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2017 auprès des gouvernements des pays de programme

297. Il a également été demandé aux gouvernements et aux coordonnateurs résidents s'ils avaient sollicité et obtenu l'aide de l'ONU en vue de renforcer les systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats (voir fig. XLVII). Parmi les gouvernements dotés d'un tel système, 47 % ont indiqué avoir demandé et reçu l'aide de l'équipe de pays pour renforcer ce système, 16 % n'avaient pas reçu cette aide malgré leur demande et 15 % n'en avaient pas demandé. Par ailleurs, 57 % des coordonnateurs résidents ont signalé que le système avait favorablement répondu lorsque le gouvernement avait exprimé le souhait de recevoir l'appui de l'équipe de pays pour renforcer son système de gestion axée sur les résultats, plus d'un tiers (36 %) ont indiqué que le gouvernement n'avait pas manifesté d'intérêt et 7 % que le système des Nations Unies n'avait pas été mesure de répondre favorablement après que le gouvernement avait fait part de son intérêt (voir fig. XLVII).

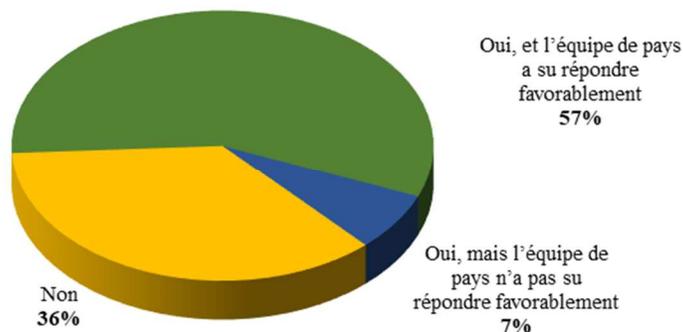
Figure XLVII  
**Appuyer les systèmes de gestion axée sur les résultats**

*Question :* Votre gouvernement a-t-il demandé l'appui de l'équipe de pays des Nations Unies pour renforcer les systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats ?



*Source :* Données issues de l'enquête menée par le Département des affaires économiques et sociales auprès des gouvernements des pays de programme en 2017.

*Question :* Le gouvernement a-t-il demandé à recevoir l'appui de l'équipe de pays pour renforcer les systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats ?



298. Ces chiffres montrent que dans certains pays, le gouvernement n'a pas reçu de réponse satisfaisante à ses demandes d'aide au renforcement de son système de gestion axée sur les résultats. Plusieurs coordonnateurs résidents ont en outre souligné que l'appui reçu jusqu'à présent avait été fourni par les organismes à titre individuel. De manière générale, il semble que les équipes de pays pourraient apporter un appui plus collectif au renforcement de la gestion axée sur les résultats, en complément ou à la place des réponses fournies par chaque organisme.

Encadré 7

**La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement**

En 2015, le Département des affaires économiques et sociales a commandé une étude analytique indépendante sur les progrès que le système des Nations Unies pour le développement avait réalisés dans la mise en œuvre des aspects de l'examen quadriennal de 2012 ayant trait à la gestion axée sur les résultats. Cette étude a montré qu'il était possible d'harmoniser davantage les stratégies de gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le rapport a également constaté que même si des progrès avaient bien été accomplis, les donateurs faisaient pression pour que les résultats soient attribués aux organismes à titre individuel plutôt que de rendre compte des résultats à l'échelle du système. Les principales recommandations du rapport étaient les suivantes :

- Le système de développement des Nations Unies doit s'inspirer des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats grâce à la conception et à l'entretien d'une culture du résultat, en ne limitant plus le renforcement des capacités aux seules personnes impliquées dans la planification stratégique, le suivi et l'évaluation, en veillant à ce que les méthodes d'établissement des rapports respectent les principes de ce type de gestion et en étudiant des approches nouvelles et novatrices en la matière.
- Les équipes de pays des Nations Unies doivent remédier aux insuffisances des rapports annuels du PNUAD, qui devraient refléter les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des résultats du plan-cadre en s'appuyant sur des informations précises et fiables, y compris des données relatives aux ressources financières.
- Le Programme 2030 influe sur la façon dont la gestion axée sur les résultats est conçue et mise en œuvre par les gouvernements et par le système des Nations Unies pour le développement. Il faut donc investir massivement dans une harmonisation concertée à l'échelle du système des méthodes de planification, de budgétisation, de gestion et d'établissement de rapports sur les résultats, y compris en adoptant des résultats partagés et des indicateurs communs.
- Le système des Nations Unies pour le développement est particulièrement bien placé pour aider les gouvernements dans leurs efforts visant à élaborer des cadres de résultats pour les objectifs de développement durable, à renforcer les systèmes statistiques nationaux et à améliorer la qualité des données et des rapports.

*Sources* □: rapport d'une experte indépendante, disponible à l'adresse [www.un.org/en/ecosoc/qcpr/pdf/sgr2016-studies-rbm-8jan2016.pdf](http://www.un.org/en/ecosoc/qcpr/pdf/sgr2016-studies-rbm-8jan2016.pdf).

## Gestion du savoir

299. Un récent rapport du Corps commun d'inspection (JIU/REP/2016/10) indiquait que **la gestion des savoirs et des connaissances restait un défi pour les organismes des Nations Unies, qu'elle ne constituait pas encore une priorité stratégique et qu'il n'existait pas de pratiques communes à l'échelle du système**. Les auteurs du rapport recommandaient notamment que tous les organismes élaborent des stratégies et politiques de gestion des savoirs et connaissances à l'échelle du système. L'étude menée auprès des sièges des organismes par le Département des affaires économiques et sociales comportait plusieurs questions sur la gestion des connaissances (voir tableau 42).

Tableau 42

### Réponses des organismes des Nations Unies au sujet de la gestion des connaissances

Aspects de la gestion des connaissances	Oui	Non	Pas de réponse	Total
Le plan stratégique de votre organisme comporte-t-il des dispositions concernant les stratégies de gestion des connaissances ?	22	6	1	29
Votre organisme utilise-t-il un système commun de vérification de l'identité des utilisateurs permettant un accès sûr et transparent (tel que Common Connect) ?	15	12	2	29
Votre organisme a-t-il pris des mesures pour faire connaître ses stratégies de gestion des connaissances à d'autres entités des Nations Unies ?	22	7	–	29

Source : enquête menée auprès des sièges des organismes par le Département des affaires économiques et sociales, 2017.

300. **Si la plupart des organismes disposent d'une stratégie officielle de gestion des connaissances, d'autres appliquent toute une palette de pratiques.** Il est à noter que l'UNICEF a indiqué prévoir de mettre au point une stratégie de gestion des connaissances d'ici à la fin de 2018. Le PNUD et le FNUAP ont par ailleurs indiqué être membres des systèmes communs de vérification de l'identité de l'utilisateur, tandis que d'autres organismes ont expliqué n'avoir pas reçu de demande relative au partage de connaissances avec d'autres organismes souscrivant à Common Connect. Plusieurs organismes utilisent le réseau de partage de connaissances « One United Nations » sur Yammer, qui héberge des réseaux interorganisations de praticiens dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement. En outre, pour favoriser la transmission horizontale du savoir et améliorer les mécanismes de rétroinformation entre les principes et la pratique, le Groupe des Nations Unies pour le développement, avec l'appui du PNUD, a mis en ligne la plateforme de partage des connaissances « One United Nations », qui comptait plus de 500 utilisateurs à la fin de 2016 et dont le Corps commun d'inspection estime qu'elle pourrait devenir la principale plateforme de collaboration en ligne à l'échelle du système.

## Évaluation à l'échelle du système

301. **L'évaluation des plans-cadres pourrait être plus rigoureuse et la réponse de l'administration pourrait être améliorée.**

302. Une récente métaévaluation du PNUAD s'intéressant aux évaluations menées entre 2009 et 2014 a conclu que **seuls 37,5 % des plan-cadres en vigueur entre 2010**

**et 2014 avaient été évalués.** Parmi les obstacles mentionnés figuraient le manque de ressources, les chevauchements avec d'autres évaluations et une faible mobilisation.

303. L'étude a également révélé que **sur 36 évaluations, seules 23 étaient d'une qualité suffisante pour justifier un examen plus approfondi de leur contenu**, ce qui montre combien il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les évaluations du PNUAD alimentent l'apprentissage à l'échelle de chaque organisme. La faible participation des gouvernements constituait un important point faible des procédures du PNUAD. L'étude a conclu que **les parties prenantes aux procédures d'évaluation du PNUAD faisaient preuve d'un manque de volonté** illustré par le faible respect de l'obligation d'évaluation et des normes de qualité et par les problèmes de coordination et de coopération dans les activités d'évaluation menées par les organismes des Nations Unies au niveau des pays. Le rapport comportait des recommandations visant à renforcer la participation et la mobilisation, à sensibiliser les coordonnateurs résidents à son importance, à améliorer la coordination entre organismes et à mettre à jour les consignes du PNUAD.

304. **Le nombre des évaluations du PNUAD progresse. Le Bureau de la coordination des activités de développement indique qu'il en a été réalisé 67 au cours de l'année écoulée. Toutefois, un tiers seulement (23 évaluations) a fait l'objet d'une réponse de l'administration.**

305. **L'examen indépendant de la politique d'évaluation à l'échelle du système demandé dans l'examen quadriennal de 2012 a été parachevé en mai 2017.** Le rapport concluait à l'existence d'une forte demande en faveur d'une fonction d'évaluation indépendante et solide, à l'échelle du système, des activités opérationnelles de développement des Nations Unies. La possibilité de confier cette fonction au Corps commun d'inspection a été étudiée de manière approfondie, et celle de la confier aux bureaux d'évaluation du PNUD ou du Bureau des services de contrôle interne du Secrétariat ou à un commissaire indépendant faisant rapport à l'Assemblée générale a été plus brièvement envisagée. Jugeant ces solutions inadéquates, les auteurs du rapport proposaient de créer un nouveau mécanisme indépendant dirigé par un Sous-Secrétaire général et composé de neuf nouveaux fonctionnaires, qui nécessiterait 3,5 millions de dollars par an pour effectuer chaque année deux évaluations à l'échelle du système. La proposition du Secrétaire général consistant à consacrer de nouveaux moyens à l'évaluation des activités et résultats à l'échelle du système répond aux demandes allant dans le sens d'une évaluation indépendante à l'échelle du système avec une empreinte plus faible.

## **B. Suivi et contrôle**

306. L'Assemblée générale a demandé des rapports d'analyse sur les résultats obtenus, les mesures prises et les mécanismes mis en place comme suite à la résolution 71/243 afin de veiller à sa pleine mise en œuvre. Dans sa résolution 2013/5, le Conseil économique et social demandait au Département des affaires économiques et sociales de mettre en place, en consultation avec le système des Nations Unies pour le développement, un mécanisme de suivi et d'établissement de rapports relatif à l'examen quadriennal complet.

307. Le présent rapport et le cadre de suivi (voir annexe) ont été élaborés sur la base des données recueillies par le Bureau de la coordination des activités de développement, le secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat, le Groupe des Nations Unies pour le développement, le Comité de haut niveau sur la gestion, l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, OECD.Stat, le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, le Haut-Commissariat aux droits de l'homme, ONU-Femmes, la Banque de technologies pour les pays les moins avancés,

le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes, le Corps commun d'inspection et les commissions régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement et sur les quatre enquêtes du Département des affaires économiques et sociales consacrées à l'examen quadriennal complet. Des précisions sur la méthodologie employée et sur les limites de ces données figurent dans chacun des rapports d'enquête et, le cas échéant, dans le cadre de suivi.

308. En collaboration avec le Bureau de la coordination des activités de développement et le système des Nations Unies pour le développement, le cadre de suivi et d'établissement de rapports a été sensiblement remanié en 2017 afin de rendre compte des nouveaux mandats figurant dans la résolution 71/243 et d'améliorer le contrôle des mandats déjà en cours issus de la résolution 67/226. Dans la mesure du possible, le cadre s'appuie également sur le système informatisé de gestion des données du Groupe des Nations Unies pour le développement. Lorsque des données comparables issues des années précédentes sont disponibles, elles figurent dans la colonne de référence.

309. Pour un suivi cohérent et homogène des avancées réalisées dans l'exécution des mandats qui ne sont signalées nulle part ou dont le signalement ne permet pas un suivi à l'échelle du système, des informations ont été recueillies par le biais de quatre enquêtes menées auprès des gouvernements des pays de programme, des coordonnateurs résidents, des équipes de gestion des opérations et des sièges des organismes. Ces quatre enquêtes ont été entièrement remaniées afin de mieux correspondre à la résolution de 2016 sur l'examen quadriennal, notamment aux indicateurs du cadre de suivi. Les quatre enquêtes ont été réalisées entre juillet et septembre 2017.

310. Le taux de participation à ces études est exceptionnellement élevé : 80 % des gouvernements des pays de programme ont répondu, 85 % des coordonnateurs résidents et 88 % des équipes de gestion des opérations. Au total, les entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont répondu à l'enquête menée auprès des sièges représentent 98 % de la dépense des activités opérationnelles de développement.

## VII. Conclusion

311. Les trois grands accords adoptés il y a deux ans ont manifestement fait peser sur le système de très fortes exigences. Cette situation a été largement reconnue, notamment dans l'examen quadriennal complet, qui donnait des orientations sur la manière dont le système devait évoluer pour répondre à l'ambition du nouveau Programme 2030.

312. Le système des Nations Unies pour le développement a été réajusté et le présent rapport constitue un recueil de données sur la situation actuelle en réponse aux demandes de mise en œuvre immédiate découlant de l'examen quadriennal.

313. Il ressort de cette analyse que le système des Nations Unies pour le développement a amorcé son adaptation en vue de répondre à l'ambition du Programme 2030. Des progrès ont été accomplis, mais les résultats sont mitigés pour ce qui est de fournir, en tant que système, le type d'appui intégré et cohérent qu'exige le Programme 2030.

314. C'est à la réalisation, toujours en cours, des objectifs du Millénaire que le système des Nations Unies pour le développement a apporté sa plus importante contribution ces deux dernières années. Toutefois, les domaines désignés par les gouvernements des pays de programme comme devant bénéficier en priorité de l'aide de l'ONU au cours des quatre prochaines années ne figurent pas parmi les domaines

les plus fréquemment cités comme présentant les meilleurs résultats. Dans le même ordre d'idée, les gouvernements indiquent que l'ONU les aide plus efficacement à repérer les objectifs les moins avancés qu'à les atteindre. Les approches novatrices visant à atteindre d'abord les objectifs les moins avancés sont limitées, ce qui témoigne d'insuffisances dans les compétences, les capacités et les méthodes et montre que la transition des objectifs du Millénaire pour le développement aux objectifs de développement durable n'est pas encore achevée.

315. En ce qui concerne les fonctions essentielles du système des Nations Unies pour le développement, l'ONU a démontré son efficacité à renforcer les capacités nationales mais les gouvernements appellent de leurs vœux des approches plus systématiques, globales et coordonnées en matière de renforcement des capacités sur la base d'une analyse plus approfondie et soutenue par une forte adhésion nationale. S'agissant de l'élaboration d'orientations intégrées, pertinentes et fondées sur l'analyse des faits, il apparaît que le système ne s'est pas encore défait des approches sectorielles propres à chaque organisme, puisque seul un résident coordonnateur sur huit dit avoir reçu des conseils pratiques de manière intégrée. S'agissant des partenariats, le système fait partie d'alliances pluripartites mondiales ainsi que de nombreux partenariats spécifiques à chaque organisme au niveau des pays. Peu d'organismes des Nations Unies disent toutefois se pencher sur l'évolution et les résultats de ces partenariats ou recourir au partage de données et de connaissances – une lacune de taille, sachant que le Programme 2030 ne saurait être mené à bien que si les acteurs parviennent à trouver de nouveaux modes de collaboration et à nouer de véritables partenariats en faveur d'une croissance durable.

316. Les données provenant à la fois des gouvernements et des organismes des Nations Unies continuent d'indiquer que la répartition des tâches entre les différentes entités pourrait être améliorée et que leur présence pourrait être mieux adaptée aux besoins de chaque pays. Il est urgent d'envisager d'autres modèles de programme au niveau des pays comme au niveau des régions, afin de dispenser de manière souple et collaborative un appui tirant parti des technologies de l'information et présentant un bon rapport coût/efficacité. Afin d'adapter l'action de l'ONU, il faut à la fois rendre les programmes plus cohérents et accélérer et approfondir l'intégration des fonctions administratives. Les équipes de gestion des opérations sur le terrain confirment ce point de vue, qui ont également constaté que les bénéfices de l'intégration ne s'arrêtaient pas aux économies qu'elle générerait, en permettant notamment d'améliorer la qualité des services fournis.

317. Les coordonnateurs résidents ont régulièrement indiqué disposer de capacités et de prérogatives limitées pour diriger efficacement les équipes de pays des Nations Unies, notamment pour éviter les doublons. Dans le même temps, les partenaires nationaux continuent de demander aux coordonnateurs résidents et aux organismes de réduire les coûts de transaction, en particulier ceux qui ont trait aux différents mécanismes de planification et d'établissement de rapports. Ces dix dernières années, le système a progressivement consolidé l'autorité du coordonnateur résident tout en préservant une certaine impartialité, mais il est communément admis que ces efforts portent de moins en moins leurs fruits; en outre, l'accord de partage des dépenses du système des coordonnateurs résidents entame sa troisième année de difficultés financières.

318. Certaines des difficultés évoquées ci-dessus trouvent leurs racines dans un dispositif de financement qui reste fortement préaffecté, ce qui accroît le risque de concurrence et de doublons et entrave la capacité du système des Nations Unies pour le développement d'œuvrer de manière stratégique en faveur de résultats collectifs. La quantité et la qualité des ressources se sont améliorées essentiellement pour les activités humanitaires, tandis qu'un financement fragmenté reste la norme pour les

activités touchant au développement; bien que la transparence des financements et l'obligation de rendre compte à leur sujet aient été renforcées, les progrès ont jusqu'à présent été lents.

319. Le présent rapport met l'accent sur les mesures que le système est en train de prendre en faveur de la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet. Ce faisant, il apparaît clairement que des mesures de long terme doivent être prises en faveur du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. L'analyse portée ici vient compléter les rapports du Secrétaire général de juillet et décembre 2017 sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.

320. Dans l'ensemble, il ressort de cette analyse une transition progressive qui exige une action résolue de la part du système et des États Membres de l'ONU, guidée par une vision commune et une volonté de rendre le système des Nations Unies pour le développement plus pertinent et plus efficace – une Organisation des Nations Unies qui évolue afin de ne pas faire de laissés-pour-compte.

## Annexe

## Cadre de suivi et d'établissement des rapports relatif à l'examen quadriennal complet

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
<b>A. Alignement sur les objectifs de développement durable</b>						
1	19		Mise au point, d'ici à juin 2017, d'un aperçu des fonctions actuellement assurées dans le système et des capacités actuelles de toutes les entités des Nations Unies qui mènent des activités opérationnelles de développement, assorti de recommandations (oui/non et date)	Cabinet du Secrétaire général <sup>3</sup>		Oui (juin 2017)
2	a	20	Élaboration, d'ici à la fin de 2017, d'un document stratégique à l'échelle du système, qui traduise les recommandations de l'aperçu en actions concrètes, et présentation du document au Conseil économique et social pour qu'il l'examine à sa session de 2018 lors du débat consacré aux activités opérationnelles de développement (oui/non et date)	Cabinet du Secrétaire général <sup>3</sup>		Oui (document finalisé en décembre 2017 en vue de la session de 2018 du Conseil économique et social)
	b		Définition, d'ici à la fin de 2017, des moyens d'harmoniser les modalités de financement avec les fonctions du système des Nations Unies pour le développement et présentation au Conseil économique et social pour qu'il les examine à sa session de 2018 lors du débat consacré aux activités opérationnelles de développement (oui/non et date)			Oui (moyens définis en décembre 2017 en vue de la session de 2018 du Conseil économique et social)
	c		Inclusion dans les nouveaux plans stratégiques et autres documents de planification des différentes entités des moyens d'harmoniser les modalités de financement avec les fonctions du système des Nations Unies pour le développement (une fois ces moyens présentés au Conseil économique et social) (proportion d'entités par rapport au nombre total)	Enquête menée auprès des sièges <sup>3</sup>		
3	1, 2, 49, 59	5, 7, 12, 113, 115	Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui estiment que les activités du système des Nations Unies pour le développement sont étroitement alignées sur les besoins et priorités nationaux :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>	(2015)	
			i) Étroitement alignées		67 %	52 %
			ii) Très étroitement alignées		19 %	32 %

Numéro	Paragraphes dela résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes dela résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source/Entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau d référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
4	a	17 a), 6	Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement (s'il y a lieu <sup>5</sup> ) qui indiquent la façon dont elles veilleront à ce que les plus défavorisés soient les premiers à être aidés : i) Dans leur plan stratégique ii) Dans leur rapport annuel à leur organe directeur	Enquête menée auprès des sièges		23/24 117/24 <sup>6</sup>
	b		Pourcentage de PNUAD qui indiquent la façon dont les plus défavorisés seront les premiers à être aidés	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents <sup>7</sup>		86 %
	c		Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui sont « d'accord » pour dire que l'ONU veille bien à ce que l'attention et les ressources voulues soient consacrées aux besoins de développement des segments les plus pauvres et les plus vulnérables de la société i) D'accord ii) Tout à fait d'accord	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		74 % 17 %
	d		Proportion de programmes communs qui portent notamment sur la lutte contre les inégalités (objectif de développement durable n° 10)	Bureau de la coordination des activités de développement	36/365 (2016)	39/373
5		17 b)	<i>Nouvel indicateur à libeller ultérieurement lorsqu'il GNUD reprendra l'examen des mesures prévues pour appliquer les dispositions du paragraphe 17 b) de la résolution 71/243</i>			
6		18, 78, 79	Proportion de fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies qui indiquent dans leurs plans stratégiques les mesures spécifiques qu'elles prévoient pour fournir l'appui cohérent et intégré prévu dans le Programme 2030	Enquête menée auprès des sièges		26/29
7		16	Proportion d'examens nationaux volontaires menés par des pays de programme et présentés au Forum politique de haut niveau pour le développement durable, pour lesquels les pays ont été aidés par des entités du système des Nations Unies pour le développement	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>7</sup>		35/40

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018	
			Nombre de supports de connaissances élaborés dans le cadre de forums régionaux sur le développement durable organisés par les entités suivantes :	Enquête menée auprès des sièges			
			i) CEA			127	
			ii) CEE			36	
			iii) CEPALC			3	
			iv) CESAP			18	
			v) CESA0			–	
			Proportion d'équipes de pays des Nations Unies <sup>7</sup> qui ont aidé les gouvernements à établir un rapport national sur les objectifs de développement durable	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		31/34	
8	a	8	69 à 73	Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui estiment que le système des Nations Unies pour le développement a fortement contribué à l'élimination de la pauvreté ces deux dernières années	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>	53 %	
				Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement (s'il y a lieu <sup>5</sup> ) qui indiquent dans leurs plans stratégiques la façon dont elles comptent intégrer l'élimination de la pauvreté à leurs travaux	Enquête menée auprès des sièges	22/24	
				Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement (s'il y a lieu <sup>5</sup> ) qui tiennent compte de l'objectif d'élimination de la pauvreté dans leurs plans stratégiques		24/25	
<b>B. Harmonisation des processus de planification</b>							
9	a	48, 50 f), 21 c), 22, 49	9, 124, 5, 7, 12, 21, 113, 114, 182	Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies :	Bureau de la coordination des activités de développement		
				i) Qui ont un comité directeur commun rassemblant des représentants nationaux et des Nations Unies, présidé par le gouvernement		42 %	50 %
				ii) Qui ont adopté un PNUAD établissant les résultats attendus, comportant des dispositions juridiques adéquates ou un équivalent		38 %	50 %
				(instructions permanentes du GNUD, éléments 1 et 2)			

Numéro	Paragraphe d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphe d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source et entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
b			Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui estiment que le système des Nations Unies pour le développement facilite « efficacement » ou « très efficacement » l'élaboration de PNUAD avec la participation : <ul style="list-style-type: none"> <li>i) De parlementaires</li> <li>ii) De la société civile</li> <li>iii) D'institutions financières internationales</li> <li>iv) De donateurs bilatéraux et multilatéraux</li> <li>v) Du secteur privé</li> </ul>	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		55 % 85 % 57 % 77 % 52 %
c			Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui sont « d'accord » <sup>8</sup> pour dire que l'équipe de pays des Nations Unies mobilise dans la mesure du possible : <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Des parlementaires</li> <li>ii) La société civile</li> <li>iii) Des institutions financières internationales</li> <li>iv) Des donateurs bilatéraux et multilatéraux</li> <li>v) Le secteur privé</li> </ul>			62 % 88 % 68 % 85 % 56 %
d			Proportion de comités directeurs nationaux conjoints (ou de groupes similaires) qui ont procédé à un examen annuel du PNUAD au cours des 12 derniers mois	Bureau de la coordination des activités de développement	45 % (2016)	38 %
e			Proportion de PNUAD achevés récemment pour lesquels : <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Une évaluation a été menée</li> <li>ii) Une suite a été donnée par la direction</li> </ul>		(2016) 62/131 23/62	67/131 26/67
f			Critères de qualité et notes moyennes obtenues par les nouveaux PNUAD : <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Pertinence et orientation stratégique</li> <li>ii) Conformité à certains principes</li> <li>iii) Efficacité</li> <li>iv) Efficience</li> <li>v) Viabilité</li> </ul>	Étude préliminaire du Bureau de la coordination des activités de développement (2017)		3,0/5,0 3,3/5,0 2,6/5,0 2,6/5,0 2,8/5,0

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
10	17 c)		Nouvel indicateur à libellé ultérieur mis en œuvre lorsque l'IGNUD reprendra l'examen des mesures prévues pour appliquer les dispositions du paragraphe 17 c) de la résolution 71/243	À confirmer		
11	a	50 b), 62	Pourcentage de gouvernements des pays de programme qui sont « d'accord » pour dire que pendant l'année écoulée les résultats communs ont été davantage privilégiés au niveau des pays par les entités du système des Nations Unies pour le développement : i) D'accord ii) Tout à fait d'accord	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		69 % 16 %
	b		Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » pour dire que pendant l'année écoulée les résultats communs ont été davantage privilégiés au niveau des pays par les entités du système des Nations Unies pour le développement : i) D'accord ii) Tout à fait d'accord	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		76 % 19 %
	c		Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies dont les groupes de résultats sont alignés sur les mécanismes nationaux de coordination (instructions permanentes du GNUD, élément 5)	Bureau de la coordination des activités de développement	53 %	69 %
	d		Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies dont les programmes de travail conjoints (des groupes de résultats) sont alignés sur le PNUAD et signés par toutes les entités concernées (instructions permanentes du GNUD, élément 4)		24 %	36 %
<b>C. Financement</b>						
<b>I. Situation générale et tendances</b>						
12	a	25, 7, 26, 27 24, 26, 29	Financement des activités opérationnelles de développement : i) Total  ii) Ressources de base  iii) Pourcentage de ressources de base	DESA	(2015) 27,4 milliards de dollars 6,1 milliards de dollars 22,4 %	29,5 milliards de dollars 6,4 milliards de dollars 21,9 %

Numéro	Paragraphes dela résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes dela résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'origine responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
b			Pourcentage des ressources de base affectées au financement des activités de développement et provenant de gouvernements (hors ressources locales)		(2015) 42 %	43 %
c			Pourcentage de pays de programme selon lesquels les ressources de base sont « étroitement alignées » sur les besoins et priorités de développement au niveau national :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>	(2015) 55 % 15 %	56 % 10 %
			i) Étroitement alignées			
			ii) Très étroitement alignées			
d			Pourcentage de pays de programme selon lesquels les ressources autres que les ressources de base sont « étroitement alignées » sur les besoins et priorités de développement au niveau national :		(2015) 45 % 8 %	50 % 7 %
			i) Étroitement alignées			
			ii) Très étroitement alignées			
e			Pourcentage de PNUAD synchronisés avec les cycles de planification et de budgétisation des pays de programme :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents <sup>7</sup>	(2015) 66 % 21 %	62 % 16 %
			i) Synchronisés			
			ii) Devant être synchronisés au prochain cycle			
13	28		Nombre d'États consacrant au moins 0,7 % de leur RNB à l'APD	OECD.Stat	(2015) 6	8
14	7	11, 24	Pourcentage des ressources destinées aux activités opérationnelles de développement de l'Organisation ayant trait à :	DESA et base de données de l'OCDE	(2015) 20,0 % 31,3 %	19,7 % 32,8 %
			i) L'APD			
			ii) L'APD multilatérale			
15	a	33, 25, 36, 39, 50 g)	Total des contributions aux fonds de financement commun interinstitutions :	Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	(2015) 924 millions de dollars 611 millions de dollars	1 100 millions de dollars 589 millions de dollars
		118, 124 g), 135, 141, 27, 28, 44	i) Fonds de financement commun au niveau des pays			
			ii) Fonds de financement commun aux niveaux mondial et régional			
	b		Pourcentage de pays de programme où :	DESA et Bureau des fonds d'affectation	(2015) 24,8 % 14,8 %	29,8 % 20,5 %
			i) Plus de 10 %			
			ii) Plus de 15 %			

Numéro	Paragraphes de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale	Paragraphes de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			iii) Plus de 20 % des ressources autres que les ressources de base ont été apportées par des fonds de financement interinstitutions	spéciale pluripartenaire	10,7 %	12,6 %
c			Nombres d'États Membres qui versent :		(2015)	
			i) Plus de 10 %		15	17
			ii) Plus de 15 %		13	14
			iii) Plus de 20 %		10	12
			de leurs contributions aux ressources autres que les ressources de base à des fonds de financement commun interinstitutions			
d			Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui reçoivent :		(2015)	
			i) Plus de 10 %		5	4
			ii) Plus de 15 %		3	2
			iii) Plus de 20 %		2	2
			de leurs ressources autres que les ressources de base de fonds de financement commun interinstitutions			
e			Pourcentage de ressources autres que les ressources de base destiné :	DESA	(2015)	
			i) Aux activités de développement		6,4 %	4,5 %
			ii) Aux activités d'aide humanitaire		10,1 %	10,3 %
			reçu de fonds de financement commun interinstitutions			
f			Ressources apportées par l'intermédiaire de fonds thématiques :		(2015)	
			i) Total		529 millions de dollars	407 millions de dollars 1,7 %
			ii) Pourcentage du total des ressources autres que les ressources de base		2,6 %	
g			Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement dont plus de 20 % des dépenses afférentes aux programmes sont consacrées à un programme conjoint	Enquête menée auprès des sièges		6/24
16	32		Exécution moyenne du PNUAD (soit les dépenses effectives consacrées aux activités de développement au niveau des pays en pourcentage du budget indicatif du PNUAD), par année (chiffres cumulés) :	Bureau de la coordination des activités de développement		

Numéro	Paragraphes dela résolution 71/243 d l'Assemblée général	Paragraphes dela résolution 67/226 d l'Assemblée général	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			i) Année 1	pour le budget		18 %
			ii) Année 2	indicatif		46 %
			iii) Année 3			57 %
			iv) Année 4	DESA pour		93 %
			v) Année 5	l'exécution du PNUAD		129 %
17	34 a), 31, 32	33	Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui disent recevoir au moins 50 % de leurs contributions dans le cadre d'engagements pluriannuels :	Enquête menée auprès des sièges		
			i) Toutes les entités			12/25 <sup>9</sup>
			ii) Fonds et programmes			1/6
			iii) Institutions spécialisées			5/8
			iv) Autres entités			6/11
18	a 34 c), 37	24, 33, 77, 35	Fonds reçus des pays de programme :	DESA	(2015)	
			i) Ressources de base		467 millions de dollars	494 millions de dollars
			ii) Autres ressources (hors ressources locales)		1 081 millions de dollars	1 920 millions de dollars
			iii) Ressources locales		1 406 millions de dollars	
	b		Montant total des fonds reçus de partenaires non étatiques :		(2015)	
			i) Ressources de base		662 millions de dollars	808 millions de dollars
			ii) Autres ressources		3 242 millions de dollars	3 234 millions de dollars
	c		Pourcentage du financement total provenant de partenaires non étatiques		(2015) 14,6 %	13,7 %
	d		Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui rendent compte chaque année à leurs organes directeurs des mesures concrètes qu'elles prennent en vue d'élargir la base des donateurs	Enquête menée auprès des sièges	(2015) 23/25	215/20
19	43	46	Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement dont les organes directeurs :	Enquête menée auprès des sièges	(2015)	

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018	
			i) Ont tenu au cours de l'année écoulée des dialogues structurés sur le financement des résultats de développement convenus pour le nouveau cycle de planification stratégique		17/25	17/27	
			ii) Ont présenté des solutions visant à améliorer le fonctionnement et l'efficacité des dialogues structurés sur le financement		=	9/27	
20	a	38	Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui rend compte des ressources obtenues grâce à des « modes de financement novateurs » dans leurs rapports financiers périodiques	Enquête menée auprès des sièges		13/27	
	b	38	Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont inclus des informations sur la mise en commun des connaissances et les pratiques optimales en matière de financement innovant dans leurs rapports financiers périodiques			10/27	
21	a	39, 62	42	Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies ayant adopté une stratégie conjointe de mobilisation des ressources qui fait l'objet d'un suivi et est confrontée au rapport des Nations Unies sur les résultats nationaux (instructions permanentes, élément 8)	Bureau de la coordination des activités de développement	13 %	13 %
	b			Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies ayant un cadre budgétaire commun qui est :			
				i) À moyen terme et aligné sur le PNUAD		37 %	57 %
				ii) Mis à jour chaque année (sous la forme d'un cadre budgétaire commun annuel)		19 %	28 %
				(instructions permanentes, éléments 6 et 7)			
	c			Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies <sup>7</sup> qui ont recensé l'ensemble des flux financiers des pays (publics, privés, nationaux et internationaux) pour aider les gouvernements à réaliser les objectifs de développement durable	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		10 %
22		63		Variation moyenne (en pourcentage) des dépenses en matière de développement au niveau des pays après application du principe de l'unité d'action des Nations Unies (sur la base des dépenses moyennes des trois années précédentes et des trois années suivantes) <sup>10</sup>	DESA		Augmentation de 19,6 %

Numéro	Paragraphes d'la résolution 71/243 d'Assmblé général	Paragraphes d'la résolution 67/226 d'Assmblé général	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau d'réf'nc (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
<b>II. Application du principe du recouvrement intégral des coûts</b>						
23	a	47, 53, 43, 48, 51, 54	Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont adopté des mécanismes harmonisés de recouvrement des dépenses	Enquête menée auprès des sièges	17/25 (2015)	19/29
	b		Pourcentage des dépenses affectées aux activités de programme :		(2015)	
			i) Ressources de base		68 %	65 %
			ii) Autres ressources		92 %	89 %
	c		Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui rendent compte chaque année de la mise en œuvre de leurs politiques et de leurs taux de recouvrement des dépenses à leurs organes directeurs		17/29 <sup>11</sup> (2015)	15/29
24	a	34 b), 29, 25, 43,	41 Proportions d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui regroupent dans un cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources toutes les ressources de base et autres ressources attendues	Enquête menée auprès des sièges		27/29
	b		Exécution moyenne (en pourcentage) des budgets intégrés des entités du système des Nations Unies pour le développement (chiffres effectifs contre chiffres indicatifs)			96 %
<b>III. Renforcement de l'application des principes de transparence et de responsabilité aux flux de financement</b>						
25		30, 47, 50 h), 69, 70	Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui publient des données conformément à la norme de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide :	Site Web de l'Initiative		
			i) Toutes les entités		10/39	14/39
			ii) Fonds et programmes		5/9	6/9
			iii) Institutions spécialisées		3/13	5/13
			iv) Autres entités		2/17	3/17
26	a	29	38, 39 Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement ayant arrêté des principes communs en vue de la définition du concept de masse critique des ressources de base :	Enquête menée auprès des sièges		
			i) Toutes les entités		–	12/29
			ii) Fonds et programmes		7/12 (2015)	5/9
			iii) Institutions spécialisées		–	2/8

Numéro	Paragraphes d'la résolution 71/243 d'Assmblé général	Paragraphes d'la résolution 67/226 d'Assmblé général	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau d'réf'nc (année)	Rapport du Secrétaire général n 2018
			iv) Autres entités		–	5/12
b			Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont défini leur masse critique des ressources de base et communiqué des informations à ce sujet :			
			i) Toutes les entités			8/29
			ii) Fonds et programmes			2/9
			iii) Institutions spécialisées			2/8
			iv) Autres entités			4/12
<b>D. Fonctions</b>						
<b>I. Fonctions et avantages comparatifs</b>						
27	21	57-63	Pourcentage de gouvernements des pays de programme qui sont « d'accord » pour dire que les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies ont efficacement contribué à renforcer les capacités nationales :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		
			i) D'accord			71 %
			ii) Tout à fait d'accord			18 %
28	a	21 a)	Proportion de gouvernements de pays de programme qui sont « d'accord » pour dire que le système des Nations Unies pour le développement fournit des orientations fondées sur des données factuelles et adaptées aux besoins et priorités des pays :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		
			i) D'accord			68 %
			ii) Tout à fait d'accord			25 %
	b		Proportion de gouvernements de pays de programme qui sont « d'accord » pour dire que le système des Nations Unies pour le développement fournit des orientations intégrées (le cas échéant) et adaptées aux besoins et priorités des pays :			
			i) D'accord			62 %
			ii) Tout à fait d'accord			17 %
	c		Pourcentage de coordonnateurs résidents indiquant que l'équipe de pays des Nations Unies, d'une manière générale, fournit des orientations qui sont formulées au moyen :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		
			i) D'un processus mené par une seule entité			21 %
			ii) D'un processus coordonné			66 %

Numéro	Paragraphes d'la résolution 71/243 d' l'Assemblée générale	Paragraphes d'la résolution 67/226 d' l'Assemblée générale	Indicateur	Source et entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			iii) D'un processus intégré			13 %
d			Proportion d'équipes de pays des Nations Unies qui ont aidé les gouvernements à :	Bureau de la coordination des activités de développement		
			i) Intégrer les objectifs de développement durable dans leurs plans nationaux de développement			77/114
			ii) Mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable et établir des rapports à ce sujet			66/114
			iii) Mettre en œuvre des orientations générales relatives aux objectifs			75/114
			iv) Traiter des demandes concernant des objectifs en particulier (parmi les équipes de pays auxquelles un appui a été demandé)			21/114
29	a	15, 21 b)	58	Pourcentage des équipes de pays des Nations Unies qui pendant l'année écoulée ont :	Bureau de la coordination des activités de développement et HCDH	(2016)
				i) Effectué une analyse sur les droits de l'homme		61/131
				ii) Mis au point une stratégie et pris des mesures pour traiter les questions exposées dans l'analyse sur les droits de l'homme		36/61
	b			Pourcentage des équipes de pays des Nations Unies qui, pendant l'année écoulée, ont aidé les gouvernements à :		(2016)
				i) Élaborer un rapport aux fins de l'Examen périodique universel		63 %
				ii) Effectuer un suivi des recommandations issues de l'Examen périodique universel		92 %
				iii) Faire rapport aux organes conventionnels des droits de l'homme		62 %
				iv) Effectuer un suivi des recommandations formulées par les organes conventionnels des droits de l'homme		74 %
				v) Préparer les visites des mécanismes thématiques		45 %
				vi) Effectuer le suivi des recommandations des mécanismes thématiques		44 %
	c			Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies qui se sont appuyées sur des recommandations relatives aux droits de l'homme formulées dans le cadre :	Bureau de la coordination des activités de développement	(2016)

Numéro	Paragraphes d'la résolution 71/243 d' l'Assemblée général	Paragraphes d'la résolution 67/226 d' l'Assemblée général	Indicateur	Source et responsabilité <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			i) De l'Examen périodique universel		66 %	55 %
			ii) D'organes conventionnels des droits de l'homme		75 %	78 %
			iii) De mécanismes thématiques		34 %	39 %
			pour orienter l'analyse, la programmation et les stratégies de sensibilisation de l'ONU			
30	a	21 c), 50 h)	23, 58	Pourcentage de pays de programme qui sont « d'accord » <sup>8</sup> pour dire que les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies ont contribué à renforcer les capacités nationales dans les domaines suivants :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>	
				i) Planification		89 %
				ii) Gestion		76 %
				iii) Évaluation		75 %
				iv) Statistiques		80 %
	b			Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » <sup>8</sup> pour dire que les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies ont contribué à renforcer les capacités nationales dans les domaines suivants :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents	
				i) Planification		98 %
				ii) Gestion		90 %
				iii) Évaluation		84 %
				iv) Statistiques		96 %
	c			Proportion d'équipes de pays des Nations Unies qui :	Bureau de la coordination des activités de développement	(2016)
				i) Fournissent un appui au renforcement des capacités statistiques nationales		125/131
				ii) Fournissent cet appui en coopération avec d'autres institutions		77/125
	d			Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies <sup>7</sup> qui disent avoir accès à des données officielles « adéquates » sur les éléments suivants :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents	
				i) Revenus		60 %
				ii) Sexe		59 %
				iii) Âge		61 %
				iv) Incapacité		28 %
				v) Ethnicité		32 %

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source/Entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			vi) Religion			43 %
			vii) Race			30 %
			Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont mis en œuvre une approche commune en matière d'amélioration des données et des statistiques au niveau des pays (une fois l'approche définie)	Enquête menée auprès des sièges		Approche pas encore définie
31	a	50 h), 21 c), 47, 69, 70, 71	Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui estiment que les entités des Nations Unies collaborent « plus étroitement » qu'il y a quatre ans en vue de renforcer les capacités de collecte et d'analyse de données ventilées :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		
			i) Plus étroitement			48 %
			ii) Beaucoup plus étroitement			18 %
	b		Pourcentage de coordonnateurs résidents qui estiment que les entités du système des Nations Unies pour le développement collaborent « plus étroitement » qu'il y a quatre ans en vue de renforcer les capacités de collecte et d'analyse de données ventilées :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		
			i) Plus étroitement			59 %
			ii) Beaucoup plus étroitement			19 %
	c		Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies qui participent, s'ils existent, aux mécanismes gouvernementaux formels servant à coordonner le renforcement des statistiques avec les partenaires de développement	Bureau de la coordination des activités de développement	53 % (2016)	57 %
32		23	Pourcentage de PNUAD qui traitent de façon exhaustive des besoins des personnes handicapées	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents <sup>7</sup>		65 %
33	a	22, 30, 38, 39, 40, 49	20, 57	Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui sont « d'accord » pour dire que le système des Nations Unies pour le développement joue un rôle de catalyseur en facilitant les partenariats :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>	
			i) D'accord			69 %
			ii) Tout à fait d'accord			18 %

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018	
b			Pourcentage de gouvernements de pays de programme selon lesquels le système des Nations Unies pour le développement a permis de renforcer la capacité du pays de former des partenariats : i) Modérément ii) En grande partie			53 % 26 %	
c			Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont mis en place une plateforme ou des mécanismes afin d'effectuer un suivi annuel du statut et des résultats de chaque partenariat et de communiquer des informations à ce sujet	Enquête menée auprès des sièges		21/29	
<b>II. Appui aux pays les moins avancés et aux autres pays en situation particulière</b>							
34	a	28, 10, 40, 11	10, 11, 13, 19, 30	Nombre d'États consacrant au moins : i) 0,15 % ii) 0,20 % du RNB à l'APD destinée aux pays les moins avancés	OECD.Stat	(2014) 8 6	(2015) 7 5
	b			Pourcentage du total des dépenses afférentes aux programmes effectuées au niveau des pays en faveur des groupes suivants <sup>12</sup> : i) Pays les moins avancés ii) Pays en développement sans littoral iii) Pays à revenu intermédiaire iv) Petits États insulaires en développement v) Afrique vi) Pays visés par un plan d'intervention humanitaire	DESA	(2015) 47,2 % 24,2 % 58,0 % 2,7 % 45,8 % 48,3 %	46,2 % 24,3 % 58,8 % 2,6 % 44,2 % 50,7 %
	c			Pourcentage des dépenses de base afférentes aux programmes effectuées au niveau des pays en faveur des groupes suivants : i) Pays les moins avancés ii) Pays en développement sans littoral iii) Pays à revenu intermédiaire iv) Petits États insulaires en développement v) Afrique vi) Pays visés par un plan d'intervention humanitaire		(2015) 38,5 % 20,3 % 63,2 % 3,8 % 40,3 % 40,4 %	41,3 % 21,8 % 63,6 % 3,7 % 44,8 % 42,8 %

Numéro		Paragraphes d'la résolution 71/243 d l'Assemblée général	Paragraphes d'la résolution 67/226 d l'Assemblée général	Indicateur	Source et responsabilité <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
35	a	41		Mise en place de la Banque de technologies pour les pays les moins avancés (oui/non)	Banque de technologies pour les pays les moins avancés		Oui (22 septembre 2017)
	b			Versement de contributions annuelles à la Banque de technologies			2,45 millions de dollars <sup>13</sup>
36		40		Proportion de gouvernements de pays de programme étant récemment sortis ou devant sortir de la catégorie des pays les moins avancés qui sont « d'accord » pour dire que le système des Nations Unies pour le développement les a aidés efficacement à formuler leurs stratégies nationales de transition :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		
				i) D'accord			3/6
				ii) Tout à fait d'accord			2/6
<b>III. Renforcement de la complémentarité des mesures prises dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la pérennisation de la paix</b>							
37	a	14, 24	97, 106	Nombre total de <sup>14</sup> :	Bureau de la coordination des activités de développement [points ii) à iv)]	(2016)	
				i) Représentants spéciaux du Secrétaire général		Indisponible	11
				ii) Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général (coordonnateurs résidents, coordonnateurs de l'action humanitaire et représentants résidents)		12	11
				iii) Coordonnateurs résidents, coordonnateurs de l'action humanitaire et représentants résidents		16	18
				iv) Coordonnateurs résidents et représentants résidents		89	88
				v) Coordonnateurs de l'action humanitaire		Indisponible	1
	b			Proportion de gouvernements de pays de programme qui constatent une « collaboration étroite » entre les entités du système des Nations Unies pour le développement dans les secteurs du développement, de la réduction des risques de catastrophe, de l'action humanitaire et de la pérennisation de la paix (s'il y a lieu <sup>5</sup> ) :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		
				i) Collaboration étroite			20/109
				ii) Collaboration très étroite			76/109
	c			Proportion de coordonnateurs résidents qui constatent une « collaboration étroite » entre les entités du système des Nations	Enquête menée auprès des		

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source et entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			Unies pour le développement dans les secteurs du développement, de la réduction des risques de catastrophe, de l'action humanitaire et de la pérennisation de la paix (s'il y a lieu <sup>5</sup> ) :	coordonnateurs résidents		
			i) Collaboration étroite			28/109
			ii) Collaboration très étroite			56/109
38	a	24, 24 a), 24 b), 56	106, 107, 102	Nouvel indicateur à libeller ultérieurement lorsque le GNUD reprendra l'examen des mesures prévues pour exécuter ces mandats	À confirmer	
	b			Proportion d'équipes de pays des Nations Unies qui fournissent un appui :	Bureau de la coordination des activités de développement	
				i) Aux mesures nationales de réduction des risques de catastrophe		116/131
				ii) À la réduction des risques de catastrophe en collaboration avec d'autres institutions		94/116
	c			Proportion d'équipes de pays des Nations Unies qui participent au mécanisme national formel servant à coordonner les mesures de réduction des risques de catastrophe avec les partenaires de développement		95 % (2016)
	d			Proportion d'équipes de pays des Nations Unies <sup>7</sup> (s'il y a lieu <sup>5</sup> ) dans des pays ayant des besoins d'aide humanitaire et où les agents humanitaires et les acteurs du développement ont mené ces deux dernières années de façon conjointe :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents	
				i) Des évaluations des besoins		74/85
				ii) Des activités de planification		68/83
				iii) Des activités de suivi et d'évaluation des progrès réalisés concernant les résultats collectifs		52/74
	e			Proportion d'équipes de pays des Nations Unies <sup>7</sup> (s'il y a lieu <sup>5</sup> ) dans des pays en situation de conflit ou d'après conflit qui s'appuient sur un mécanisme dirigé au niveau national visant à coordonner les initiatives de développement et de consolidation de la paix soutenues par les équipes de pays	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents <sup>7</sup>	46/53
	f			Proportion d'équipes de pays des Nations Unies <sup>7</sup> (s'il y a lieu <sup>5</sup> ) dans des pays où les activités humanitaires et les activités de développement menées par l'ONU sont fondées sur <sup>15</sup> :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents	
				i) Les résultats collectifs ou complémentaires		46/91

Numéro	Paragraphes d'la résolution 71/243 d' l'Assemblée général	Paragraphes d'la résolution 67/226 d' l'Assemblée général	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau d' référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			ii) L'analyse conjointe ou concertée			44/92
			iii) La planification conjointe			41/92
			iv) Des mécanismes conjoints de coordination			40/90
39	56, 24 a)	104,105	Proportion de missions des Nations Unies qui ont :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		
			i) Un programme pluriannuel commun (à la mission et à l'équipe de pays) qui prévoit la coordination et la division des tâches tout au long du cycle de vie d'une mission, y compris une planification initiale et des évaluations stratégiques			_16
			ii) Un plan conjoint de réduction ou de retrait des effectifs de la mission			2/25
40	a 56, 24	93, 94	Proportion de PNUAD qui traitent de façon exhaustive des questions suivantes :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		
			i) Réduction des risques de catastrophe et atténuation des effets des changements climatiques			94/106
			ii) Facteurs déterminants des besoins, risques et vulnérabilités			95/107
			iii) Mesures de pérennisation de la paix (s'il y a lieu <sup>5</sup> )			48/62
	b 24	93, 94, 108-110	Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui rendent compte tous les deux ans des progrès réalisés dans la réduction des risques de catastrophe	Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes <sup>4</sup>	74 % (2015)	_17
<b>IV. Questions transversales</b>						
41	a 13, 72, 73	87, 81, 82, 83, 85, 86, 89, 88, 91, 92	Achèvement de l'évaluation portant sur l'ensemble du système de l'efficacité, de la valeur ajoutée et des effets du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	CCI <sup>3</sup>	Reporté (2015)	Non
	b		Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui atteignent ou dépassent les normes minimales du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	ONU-Femmes	0/41 (2015)	1/41
	c		Proportion d'équipes de pays des Nations Unies qui ont complété au moins une grille de résultats concernant la parité des sexes ces quatre dernières années		19/131 (2015)	35/131

Numéro	Paragraphes d'la résolution 71/243 d' l'Assemblée générale	Paragraphes d'la résolution 67/226 d' l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau d' référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
d			Proportion d'équipes de pays des Nations Unies qui ont complété au moins une grille de résultats concernant la parité des sexes ces quatre dernières années et respectent ou dépassent les normes concernant au moins la moitié des indicateurs de résultats		3/19 (2015)	9/35
e			Proportions d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui assurent le suivi de l'affectation des ressources et en rendent compte en utilisant un système de classement des activités par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes		15/41 (2015)	19/41
f			Mise à l'essai de la méthode de classement des activités du PNUAD par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes (une fois au point)	ONU-Femmes <sup>3</sup>	–	Non
g			Pourcentage de PNUAD qui visent des résultats en matière d'égalité des sexes	ONU-Femmes	61 % (2015)	62 %
h			Pourcentage de femmes parmi le personnel <sup>18</sup> :	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination		
			a) Personnel recruté sur le plan international			
			i) P-1			65,5 %
			ii) P-2			59,4 %
			iii) P-3			47,6 %
			iv) P-4			44,2 %
			v) P-5			38,1 %
			b) Personnel recruté sur le plan national			
			i) Administrateurs – classe A			50,3 %
			ii) Administrateurs – classe B			45,3 %
			iii) Administrateurs – classe C			46,3 %
			iv) Administrateurs – classe D			44,7 %
			v) Administrateurs – classe E			33,3 %
			c) Fonctionnaires de rang supérieur			
			i) D-1			34,7 %
			ii) D-2			33,7 %
			iii) SSG			29,4 %
			iv) SGA			28,6 %
			d) Agents des services généraux			

Numéro	Paragraphes de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale	Paragraphes de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			i) G-2			3,7 %
			ii) G-3			22,9 %
			iii) G-4			58,2 %
			iv) G-5			68,2 %
			v) G-6			62,6 %
			vi) G-7			60,2 %
			i	Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement dans lesquelles des postes de haut niveau (D-1 et rangs supérieurs) sont occupés par des nationaux des pays de programme (données ventilées par sexe) <sup>19</sup> :	Comité de haut niveau sur la gestion	
				– Moins de 25 %		<i>F H</i> 16/ 6/39
				– Entre 25 et 50 %		39 22/39
				– Plus de 50 %		14/ 11/39
						39
						9/3
						9
42	a	23, 21 e)	74, 77	Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui intègrent la coopération Sud-Sud dans leurs plans stratégiques	Enquête menée auprès des sièges	25/29
	b			Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui rendent compte de la coopération Sud-Sud dans leurs rapports annuels		21/29
	c			Pourcentage de PNUAD qui font une large place à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents	43 % (2016)
	d			Pourcentage de gouvernements de pays de programme indiquant que l'ONU a mené des activités dans le pays pour soutenir la coopération Sud-Sud ou triangulaire	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>	67/119
	e			Pourcentage des gouvernements de pays de programme indiquant que le système des Nations Unies pour le développement est un		55 %

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source et entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			partenaire privilégié s'agissant de l'appui à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire			
<b>E. Fonctionnement</b>						
<b>I. Coordination et application du principe de responsabilité à l'échelle du système</b>						
43	45		Présentation du rapport du Secrétaire général sur l'amélioration de la responsabilité et de la coordination d'ensemble de l'action des entités du système des Nations Unies pour le développement et de l'exercice par les États Membres de leur tutelle sur celles-ci :	Cabinet du Secrétaire général		
			i) Au Conseil économique et social pour examen d'ici à la fin juin 2017 (oui/non et date)			Oui (juin 2017)
			ii) À l'Assemblée générale à sa soixante-douzième session pour nouvel examen et décision (oui/non et date)			Oui (octobre 2017)
<b>II. Modèles souples, rentables et participatifs de présence sur le terrain</b>						
44	a	50 b), 68, 61, 17 c), 64, 50, 50 b), 68	115, 117, 120	Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui sont « d'accord » <sup>8</sup> pour dire que :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>	
			i) La présence du système des Nations Unies pour le développement est bien adaptée pour répondre aux contraintes propres à chaque pays			86 %
			ii) Les tâches sont clairement réparties entre les entités du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays			63 %
	b			Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » <sup>8</sup> pour dire que :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents	
			i) La présence du système des Nations Unies pour le développement est bien adaptée pour répondre aux contraintes propres à chaque pays			75 %
			ii) Les tâches sont clairement réparties entre les entités du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays			63 %
	c			Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui sont « d'accord » <sup>8</sup> pour dire que la présence du système des Nations Unies pour le développement est :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>	
			i) Souple			86 %
			ii) Rentable			67 %

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			iii) Participative			86 %
			d Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » <sup>8</sup> pour dire que la présence du système des Nations Unies pour le développement est :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		
			i) Souple			70 %
			ii) Rentable			56 %
			iii) Participative			89 %
45	a 50 c), 57 f), 50, 67, 74	18, 116	Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui jugent « facile » de tirer parti des compétences techniques disponibles au sein du système des Nations Unies pour le développement :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		
			i) Facile			65 %
			ii) Très facile			5 %
			b Nombre moyen de membres du personnel des bureaux des coordonnateurs résidents par pays (à l'exclusion des coordonnateurs résidents eux-mêmes), par catégories de dépenses dans les pays de programme <sup>20, 21</sup> :	Bureau de la coordination des activités de développement	(2016)	
			i) Toutes catégories de dépenses confondues		1,6	1,7
			ii) Dépenses élevées		2,0	2,1
			iii) Dépenses moyennes		1,7	1,8
			iv) Dépenses faibles		1,4	1,4
46	a 68, 64, 50 d), 50 e), 50 f), 51, 52, 61, 62, 66	18, 116	Nombre moyen de membres des équipes de pays des Nations Unies dans les pays, par catégories de dépenses dans les pays de programme <sup>21</sup> :	Bureau de la coordination des activités de développement		
			i) Toutes catégories de dépenses confondues		12,0	12,8
			ii) Dépenses élevées		16,4	17,5
			iii) Dépenses moyennes		13,4	14,4
			iv) Dépenses faibles		9,0	9,6
			b Nombre moyen de locaux à usage de bureaux occupés par une seule entité dans un pays, par catégories de dépenses dans les pays de programme <sup>21,22</sup> :	Bureau de la coordination des activités de développement <sup>23</sup>		
			i) Toutes catégories de dépenses confondues			16,1
			ii) Dépenses élevées			34,3
			iii) Dépenses moyennes			22,3

Numéro	Paragraphes d'la résolution 71/243 d' l'Assemblée général	Paragraphes d'la résolution 67/226 d' l'Assemblée général	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau d' référence (année)	Rapport du Secrétaire général n 2018
			iv) Dépenses faibles			5,7
c			Nombre moyen de locaux communs <sup>24</sup> dans un pays, par catégories de dépenses dans les pays de programme <sup>21</sup> :	Bureau de la coordination des activités de développement		
			i) Toutes catégories de dépenses confondues			3,0
			ii) Dépenses élevées			7,2
			iii) Dépenses moyennes			4,0
			iv) Dépenses faibles			1,0
d			Nombre moyen d'entités du système des Nations Unies pour le développement dans chaque site commun, par catégories de dépenses dans les pays de programme <sup>21, 25</sup> :	Bureau de la coordination des activités de développement		
			i) Toutes catégories de dépenses confondues			4,1
			ii) Dépenses élevées			3,7
			iii) Dépenses moyennes			3,9
			iv) Dépenses faibles			5,9
e			Proportion d'équipes de pays des Nations Unies ayant une Maison des Nations Unies <sup>26</sup> , par catégories de dépenses dans les pays de programme <sup>21</sup> :	Équipe spéciale sur les locaux communs		
			i) Toutes catégories de dépenses confondues			62/131
			ii) Dépenses élevées			6/27
			iii) Dépenses moyennes			11/45
			iv) Dépenses faibles			40/59
f			Nombre moyen d'entités dans une Maison des Nations Unies, par catégories de dépenses dans les pays de programme <sup>21</sup> :	Bureau de la coordination des activités de développement		S. O. <sup>27</sup>
			i) Toutes catégories de dépenses confondues			
			ii) Dépenses élevées			
			iii) Dépenses moyennes			
			iv) Dépenses faibles			
47	a	50 i), 21	64, 66	Pourcentage de gouvernements des pays de programme qui sont « d'accord » pour dire que le système des Nations Unies pour le développement utilise autant que possible les systèmes nationaux :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup> (2015) <sup>28</sup>	
				i) D'accord	45 %	59 %
				ii) Tout à fait d'accord	22 %	19 %

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source et entité responsables <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
	b		Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » pour dire que le système des Nations Unies pour le développement a évité autant que possible d'avoir recours à des services d'exécution parallèles : i) D'accord ii) Tout à fait d'accord	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents	(2015)	37 % 52 % 25 % 18 %
<b>III. Système des coordonnateurs résidents</b>						
48	54, 55		Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui sont « d'accord » pour dire que le coordonnateur résident dirige et coordonne de manière efficace et efficiente l'appui stratégique aux plans et priorités nationaux que fournit l'équipe de pays des Nations Unies : i) D'accord ii) Tout à fait d'accord	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		62 % 30 %
49	a 55		Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui sont « d'accord » pour dire que le coordonnateur résident dispose de l'autorité nécessaire pour s'acquitter efficacement de sa mission : i) D'accord ii) Tout à fait d'accord			56 % 27 %
	b		Pourcentage de gouvernements de pays de programme selon lesquels le coordonnateur résident a fait preuve d' <b>impartialité</b> : i) De façon efficace ii) De façon très efficace			54 % 34 %
	c		Pourcentage de gouvernements de pays de programme selon lesquels le coordonnateur résident a démontré ses <b>compétences en matière de gestion</b> : i) De façon efficace ii) De façon très efficace			53 % 32 %
50	56		Proportion de gouvernements de pays de programme (s'il y a lieu <sup>5</sup> ) selon lesquels le coordonnateur résident/coordonnateur de l'action humanitaire a évalué en toute impartialité, en procédant conjointement, l'ensemble des besoins (en matière d'aide humanitaire et de développement)	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		45/85

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
51	57, 57 c), 57 a)	42, 124 h), 130 a), 130 c), 131	Concernant la pleine application d'éléments du cadre de gestion et de responsabilisation, proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont : i) Mis à jour la définition d'emploi de leur représentant dans le pays de façon à reconnaître son rôle vis-à-vis du coordonnateur résident ii) Tenu compte des contributions du coordonnateur résident à l'évaluation et à la notation des chefs des entités qui sont membres de l'équipe de pays dans tous les pays de programme iii) Inclus les résultats des équipes de pays des Nations Unies dans le Système d'évaluation et de notation des représentants des entités (instructions permanentes, élément 8)	Enquête menée auprès des sièges	(2015) 14/25 12/25 15/25	17/29 6/27 <sup>29</sup> 14/27 <sup>30</sup>
52	57 a)		Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » <sup>8</sup> pour dire qu'au sein de l'équipe de pays des Nations Unies ils sont pleinement habilités à : i) Trancher en dernier ressort s'agissant des objectifs stratégiques fixés dans le PNUAD ii) Accroître sensiblement la mobilisation commune de ressources iii) Distribuer des ressources communes	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		86 % 66 % 61 %
53			Pourcentage de coordonnateurs résidents qui contribuent à l'évaluation : i) De moins d'un tiers ii) D'entre un et deux tiers iii) De plus des deux tiers des chefs d'entités résidentes membres des équipes de pays des Nations Unies	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		65 % 19 % 16 %
54			Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » <sup>8</sup> pour dire que tous les membres de l'équipe de pays des Nations Unies leur font rapport régulièrement sur : i) La mobilisation des ressources ii) La mise en œuvre des éléments du PNUAD gérés par l'organisme auquel ils appartiennent	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		29 % 79 %

Numéro	Paragraphes d'la résolution 71/243 d' l'Assemblée générale	Paragraphes d'la résolution 67/226 d' l'Assemblée générale	Indicateur	Source d' l'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau d' référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
55	57 b)		Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » pour dire qu'ils reçoivent régulièrement assez d'informations utiles des membres de l'équipe de pays des Nations Unies pour assurer une communication efficace avec le gouvernement au sujet des activités du système des Nations Unies pour le développement sur le terrain : i) D'accord ii) Tout à fait d'accord	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		51 % 18 %
56	a 57 c)	124 j), 42, 124 h), 130 a), 130 c), 131	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » pour dire que les représentants du système des Nations Unies sur le terrain disposent d'une délégation de pouvoirs suffisante pour répondre avec efficacité et efficience aux besoins et priorités nationaux i) D'accord ii) Tout à fait d'accord	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		71 % 15 %
	b		Pourcentage de coordonnateurs résidents qui ont signé des lettres de délégation de pouvoirs pour des questions relevant du PNUD à un responsable adjoint de cet organisme, notamment en ce qui concerne : i) La mobilisation des ressources ii) La responsabilité des activités opérationnelles		(2015)	88 % 81 % – 90 %
57	57 d)		Proportion de pays de programme pour lesquels le mandat du coordonnateur résident touchait à son terme dans les deux dernières années et qui en ont été dûment informés	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		54/57
58	a 57 e), 72	124 b), 124, 92	Pourcentage de coordonnatrices résidentes : i) Total ii) Originaires de pays de programme iii) Originaires d'autres pays	Bureau de la coordination des activités de développement	(2016)	43 % 45 % 19 % 19 % 24 % 26 %
	b		Répartition géographique des coordonnateurs résidents originaires de pays de programme : i) Asie et Pacifique ii) États arabes		(2016)	6 % 7 % 4 % 4 %

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			iii) Europe et Communauté d'États indépendants		1 %	1 %
			iv) Amérique latine et Caraïbes		10 %	9 %
			v) Afrique		18 %	18 %
			c Pourcentage de coordonnateurs résidents originaires de pays autres que les pays de programme		61 % (2016)	61 %
			d Pourcentage de coordonnateurs résidents ayant une entité d'origine autre que le PNUD		43 % (2016)	39 %
59	a	57 f), 55, 54	Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui sont « d'accord » pour dire que le coordonnateur résident a contribué à réduire les chevauchements dans le système des Nations Unies pour le développement :	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		
			i) D'accord			61 %
			ii) Tout à fait d'accord			16 %
	b		Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » pour dire qu'ils ont les <b>moyens</b> d'éviter les chevauchements :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		
			i) D'accord			37 %
			ii) Tout à fait d'accord			23 %
	c		Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » pour dire qu'ils ont suffisamment d' <b>autorité</b> pour éviter les chevauchements :			
			i) D'accord			33 %
			ii) Tout à fait d'accord			15 %
	d		Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » pour dire que l'équipe de pays des Nations Unies a réduit les chevauchements et les doubles emplois ces quatre dernières années :			
			i) D'accord			75 %
			ii) Tout à fait d'accord			9 %
	e		Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « d'accord » pour dire qu'ils ont suffisamment accès aux compétences disponibles au sein du système des Nations Unies pour le développement :			
			i) D'accord			52 %
			ii) Tout à fait d'accord			21 %

Numéro		Paragraphes d'la résolution 71/243 d' l'Assemblée générale	Paragraphes d'la résolution 67/226 d' l'Assemblée générale	Indicateur	Source/Entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
60	a	57 g)	128	Proportion d'entités du GNUD qui s'acquittent entièrement de leurs contributions au mécanisme de partage des coûts du GNUD relatif au système des coordonnateurs résidents	Bureau de la coordination des activités de développement	13/19	13/19
	b			Proportion d'entités du GNUD qui rendent compte de l'usage qu'elles font du système des coordonnateurs résidents et de leur contribution au mécanisme de partage des coûts à leurs organes directeurs respectifs	Enquête menée auprès des sièges		14/29
	c			Montant total des contributions versées au mécanisme de partage des coûts du GNUD relatif au système des coordonnateurs résidents	Bureau de la coordination des activités de développement	27,5 millions de dollars (2016)	29,4 millions de dollars
	d			Déficit du mécanisme de partage des coûts du GNUD relatif au système des coordonnateurs résidents		8,4 millions de dollars (2016)	7,7 millions de dollars
61	a	57 h)	42, 124 h), 130 a), 130 c), 131	Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui reconnaissent devoir faire rapport au coordonnateur résident sur : i) La planification ii) La mobilisation des ressources iii) L'exécution des programmes	Enquête menée auprès des sièges	– – 17/25 (2015) <sup>31</sup>	14/29 12/29 15/29
	b			Proportion de coordonnateurs résidents dans des pays ayant besoin d'aide humanitaire qui sont « d'accord » pour dire que les membres des équipes de pays des Nations Unies leur font régulièrement rapport sur les PNUAD de façon à garantir la forte cohérence des activités de développement et d'intérêt humanitaire : i) D'accord ii) Tout à fait d'accord	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		61 % 20 %
62	a	57 i)		Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont adopté une politique d'estimation des risques englobant les domaines suivants : i) Sécurité ii) Santé	Enquête menée auprès des sièges		24/29 20/29

Numéro	Paragraphes d'la résolution 71/243 d'Assmblée général	Paragraphes d'la résolution 67/226 d'Assmblée général	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau d'réf'nc (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			iii) Reprise des activités informatiques après un sinistre			23/29
			iv) Continuité des opérations			23/29
b			Taux de respect moyen de la politique d'estimation des risques parmi les entités du système des Nations Unies pour le développement (une fois la politique élaborée)			s. o.
63	58		Présentation d'une proposition détaillée tendant à améliorer encore le système des coordonnateurs résidents :	Cabinet du Secrétaire général <sup>3</sup>		i) Oui (décembre 2017) ii) Oui (décembre 2017)
			i) Au Conseil économique et social d'ici la fin de 2017 (oui/non)			
			ii) À l'Assemblée générale à sa soixante-douzième session, pour suite à donner (oui/non)			
<b>IV. Cohérence et efficacité des programmes et des opérations</b>						
64	50 e), 50 d), 62, 64, 52, 66, 61	117, 119	Délai moyen (en mois) entre l'élaboration du plan d'étapes du PNUAD et la mise au point de la version finale	Bureau de la coordination des activités de développement	14 mois	14 mois
65	a 50 f), 50 e), 48, 39, 50 d), 62, 64, 52, 66, 61, 48, 50 b)	130 b), 171	Proportion des gouvernements de pays de programme qui ont accusé réception d'un rapport sur les résultats accomplis par l'équipe de pays des Nations Unies dans son ensemble au cours du dernier cycle annuel	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>	61/128 (2015)	66/110
	b		Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui sont « d'accord » <sup>8</sup> avec les affirmations suivantes concernant les rapports annuels qui leur sont présentés :			
			i) Ils reçoivent des rapports suffisamment régulièrement pour répondre à leurs besoins.			63 %
			ii) Les informations sont à jour.			68 %
			iii) Les rapports rendent compte des résultats accomplis par l'ensemble du système des Nations Unies.			58 %
			iv) Les données financières communiquées sont suffisantes.			45 %
			v) Les rapports sont ordonnés autour des résultats du PNUAD.			74 %
			vi) Les informations sont rapportées aux résultats nationaux en matière de développement.			63 %

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			c	Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies qui ont rendu public leur rapport annuel sur les résultats	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents	87 %
66	50 d), 50 e), 50 f), 62, 64, 52, 66, 61	152		Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont présenté à leurs organes directeurs un plan de regroupement des services d'appui communs au niveau des pays, notamment dans les domaines de la gestion financière, des ressources humaines, des achats, de l'informatique et d'autres services	Enquête menée auprès des sièges	
				i) Toutes les entités		5/29
				ii) Les fonds et programmes		3/9
				iii) Les institutions spécialisées		0/8
				iv) Autres entités		2/12
67	a 60	141, 137		Proportion des gouvernements de pays de programme ayant envisagé d'adopter l'initiative « Unis dans l'action » qui se déclarent « satisfaits » des renseignements qui leur ont été communiqués par le coordonnateur résident ou l'équipe de pays des Nations Unies afin de leur permettre de prendre une décision éclairée en la matière	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>	
				i) Satisfaits	42/88	16/53
				ii) Très satisfaits	22/88	2/53
			b	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui estiment avoir reçu des informations et un appui « suffisants » du siège en ce qui concerne l'application des instructions permanentes	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents	58 %
				i) Suffisants		32 %
				ii) Tout à fait suffisants		
			c	Plan d'action à l'échelle des sièges mis à jour pour intégrer les mandats énoncés dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2016	Bureau de la coordination des activités de développement	Non
			d	Pourcentage d'application des mesures énoncées dans la version actualisée du plan d'action à l'échelle des sièges du GNUD en vue de résoudre les problèmes et les blocages dans le cadre de la mise en œuvre des instructions permanentes :		(2016) <sup>32</sup>

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source et entité responsables <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Intégralement appliquées</li> <li>ii) Partiellement appliquées</li> <li>iii) Pas encore appliquées</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>11 %</li> <li>70 %</li> <li>19 %</li> </ul>	S. O.
68	61	141	<p>Nouvel indicateur à libeller ultérieurement lorsque le GNUD reprendra l'examen des mesures prévues pour offrir un ensemble intégré de mesures d'appui dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Programmation</li> <li>ii) Suivi, évaluation et établissement de rapports</li> <li>iii) Financement commun et souple</li> <li>iv) Appui aux coordonnateurs résidents</li> <li>v) Simplification et harmonisation des pratiques opérationnelles</li> <li>vi) Présence flexible, différenciée et multipays</li> </ul>	À confirmer		
69	a 69	146-150	<p>Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui considèrent que les commissions régionales fournissent un appui « efficace » en ce qui concerne les questions régionales ou sous-régionales les plus importantes pour le pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Efficace</li> <li>ii) Très efficace</li> </ul>	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme <sup>4</sup>		<ul style="list-style-type: none"> <li>50 %</li> <li>7 %</li> </ul>
	b		<p>Pourcentage de coordonnateurs résidents qui considèrent que les groupements régionaux du GNUD fournissent un appui « efficace » en ce qui concerne les questions régionales ou sous-régionales les plus importantes pour le pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Efficace</li> <li>ii) Très efficace</li> </ul>	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents	(2015) <sup>33</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>63 % 68 %</li> <li>17 % 8 %</li> </ul>
	c		<p>Nombre d'exposés de principes régionaux élaborés conjointement par les Mécanismes de coordination régionale et les groupements régionaux du GNUD pour promouvoir les grandes questions de développement régional :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Total</li> <li>ii) États arabes</li> <li>iii) Europe et Asie centrale</li> <li>iv) Asie et Pacifique</li> <li>v) Amérique latine et Caraïbes</li> </ul>	Mécanismes de coordination régionale Groupements régionaux du GNUD	8 (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>4</li> <li>1</li> <li>3</li> <li>0</li> <li>0</li> </ul>

Numéro	Paragraphes dela résolution 71/243 d l'Assemblée général	Paragraphes dela résolution 67/226 d l'Assemblée général	Indicateur	Source/Entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			vi) Afrique		s. o.	0
d			Pourcentage de coordonnateurs résidents qui estiment que l'appui des commissions régionales a procuré des avantages « considérables » aux équipes de pays des Nations Unies dans les domaines suivants :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		
			i) Appui normatif et appui à l'élaboration des politiques			26 %
			ii) Connaissances techniques			31 %
			iii) Promotion des débats d'orientation et de l'échange de données d'expérience			31 %
e			Pourcentage de PNUAD auxquels participe(nt) une ou plusieurs commission(s) régionale(s)	Bureau de la coordination des activités de développement	32 %	34 %
f			Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies qui comptent la commission régionale correspondante parmi leurs membres		24 %	24 %
g			Indicateur à libeller à la suite de l'examen régional mené par le Secrétaire général	À confirmer		
70	37, 104, 105 et 46 de la résolution 2015/15 du Conseil économique et social		Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies qui partagent les éléments suivants avec les institutions de Bretton Woods :	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		
			i) Évaluations conjointes			54 %
			ii) Accords			27 %
			iii) Cadres stratégiques communs			24 %
			iv) Mécanismes de financement communs			11 %
<b>V. Simplification et harmonisation des pratiques de fonctionnement</b>						
71	50 d), 50 e), 50 f), 62, 64, 52, 66, 61	155	Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont présenté à leurs organes directeurs des plans de rationalisation interne de leurs activités	Enquête menée auprès des sièges	10/25 (2015)	17/29
72	a 51	119	Analyse conjointe des mesures nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre de procédures communes effectuée par le GNUD et le Comité de haut niveau sur la gestion pour simplifier et harmoniser encore les pratiques de fonctionnement	Bureau de la coordination des activités de développement et Comité de haut		Non

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source/Entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
				niveau sur la gestion		
			Politique relative aux procédures communes du GNUD et du Comité de haut niveau sur la gestion élaborée et adoptée	Comité de haut niveau sur la gestion		Non
			Modèles relatifs aux prestataires de services et indicateurs clefs de performance applicables au service à la clientèle, à la fixation des prix et à la prestation de services élaborés et adoptés	Bureau de la coordination des activités de développement et Comité de haut niveau sur la gestion		Non <sup>34</sup>
			Autres mesures mises en œuvre pour simplifier et harmoniser les pratiques de fonctionnement (détails à établir au fur et à mesure)			
73	62, 39, 50 d), 50 f)	140, 141, 4, 5, 7, 12, 21, 113, 114	Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies qui ont appliqué les instructions en ce qui concerne les éléments suivants : i) Groupe chargé de la communication dans le pays (dirigé par un chef d'organisme) ii) Stratégie de communication conjointe approuvée par l'équipe de pays ; résultats suivis et communiqués dans le rapport des Nations Unies sur les résultats des pays iii) Dépenses et budgets opérationnels intégrés dans le cadre budgétaire commun global à moyen terme (Instructions permanentes, éléments 14, 15 et 13)	Bureau de la coordination des activités de développement	(2016) 59 % 44 % 11 %	73 % 57 % 18 %
74	a 52		Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont adopté la politique de reconnaissance mutuelle du GNUD et du Comité de haut niveau sur la gestion (une fois élaborée)	Enquête menée auprès des sièges		Pas encore élaborée
			Analyse conjointe réalisée et politique relative aux procédures pouvant faire l'objet d'une reconnaissance mutuelle élaborée par le GNUD	Bureau de la coordination des activités de développement et Comité de haut niveau sur la gestion		Pas encore réalisée/élaborée

Numéro	Paragraphes d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
75	a	50 d), 50 e), 50 f), 62, 64, 52, 66, 61	<p>Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies qui :</p> <p>i) Disposent d'une stratégie relative aux modalités de fonctionnement approuvée (suivi de la stratégie et rapports sur les économies réalisées)</p> <p>ii) Ont élaboré une stratégie relative aux modalités de fonctionnement, qui n'a pas encore été signée par les entités de l'équipe de pays des Nations Unies participantes (ou pour laquelle il n'a pas encore été procédé au suivi ou à la mise en œuvre)</p> <p>iii) N'ont pas élaboré de stratégie relative aux modalités de fonctionnement</p> <p>(Instructions permanentes, élément 11)</p>	Bureau de la coordination des activités de développement	12 %  17 %  68 %	20 %  26 %  54 %
	b		<p>Proportion des équipes de pays des Nations Unies qui disposent d'une stratégie relative aux modalités de fonctionnement approuvée, par niveau de dépenses afférentes aux programmes :</p> <p>i) Toutes</p> <p>ii) Élevées</p> <p>iii) Moyennes</p> <p>iv) Faibles</p>		(2016) 17/131 7/34 4/39 6/58	26/131 6/27 11/45 9/79
	c		<p>Pourcentage moyen de membres des équipes de pays des Nations Unies participant à chaque stratégie approuvée relative aux modalités de fonctionnement</p>	Étude préliminaire du DESA <sup>35</sup>		95 %
	d		<p>Pourcentage des dépenses totales afférentes aux activités opérationnelles de développement dans des pays dotés d'une stratégie relative aux modalités de fonctionnement</p>		20 % (2016)	19 % <sup>36</sup>
	e		<p>Proportion des gammes de services communs adoptées pour chacune des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement mises en œuvre :</p> <p>i) Services d'achat communs</p> <p>ii) Services financiers communs</p> <p>iii) Services informatiques communs</p> <p>iv) Services logistiques communs</p> <p>v) Services des ressources humaines communs</p>	Bureau de la coordination des activités de développement	(2016) 15/17 9/17 16/17 10/17 14/17 13/17	24/26 18/26 25/26 19/26 18/26 14/26

Numéro	Paragraphes dela résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes dela résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source/Entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
			vi) Services communs de gestion des installations, y compris les locaux communs			
	f		Pourcentage de coordonnateurs résidents qui disent avoir reçu des informations et un appui « suffisants » du siège dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents		
			i) Suffisants			61 %
			ii) Tout à fait suffisants			26 %
	g		Pourcentage d'équipes de gestion des opérations dirigées par :	Enquête menée auprès des équipes de gestion des opérations		
			i) Un chef d'organisme			31 %
			ii) Le coordonnateur résident (Instructions permanentes, élément 12)			1 %
	h		Pourcentage d'équipes de gestion des opérations qui remplissent au moins 7 des 10 critères établis par le GNUD en matière d'autonomisation des équipes	Bureau de la coordination des activités de développement	50 % (2016)	52 %
76	a	64, 50 d), 50 e), 50 f), 51, 52, 61, 62, 66	Nombre de centres verticaux propres à un organisme transformés en centres de services communs interinstitutions	Comité de haut niveau sur la gestion		S. O. <sup>34</sup>
	b		Nombre de centres de services interinstitutions au niveau des pays	Bureau de la coordination des activités de développement et Comité de haut niveau sur la gestion	4 (2016)	4
77	a	65 66, 65	Pourcentage de pays qui mettent en œuvre cinq services communs ou plus, sur la base de l'application d'accords interinstitutions et d'accords communs à long terme	Enquête menée auprès des équipes de gestion des opérations	5 % (2016)	4 %
	b		Pourcentage de pays qui mettent en œuvre un minimum de cinq accords communs à long terme		33 % (2016)	58 %

Numéro	Paragraphes dela résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphes dela résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018	
c			Pourcentage de pays dont au moins 25 % du volume annuel des achats financés par le système des Nations Unies sont effectués par le gouvernement			23 %	
d			Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui rendent compte à leurs organes directeurs respectifs des avantages tirés des achats en commun	Enquête menée auprès des sièges		12/29	
<b>VI. Gestion axée sur les résultats</b>							
78	a	12, 81	172	Examen des rapports faisant état de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et des résultats obtenus à l'échelle du système des Nations Unies pour le développement	CCI <sup>3</sup>	En cours (2015)	En cours
				Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui :	Enquête menée auprès des sièges	(2015)	
				i) Respectent les normes établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation en matière d'indépendance		20	25/29
				ii) Disposent d'un système de suivi de l'évaluation qui inclut l'état d'avancement de la mise en œuvre des évaluations et les réponses de la direction		20	27/29
	b			Manuel de la gestion axée sur les résultats du GNUD révisé pour intégrer des méthodes communes dans les domaines suivants : – Planification axée sur les résultats (oui/non) – Établissement de rapports axés sur les résultats (oui/non) – Cadres intégrés de résultats et d'allocation des ressources (oui/non)	Bureau de la coordination des activités de développement <sup>3</sup>	23/25 <sup>37</sup>	Non Non Non
	c			Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui utilisent les méthodes communes figurant dans la version révisée du Manuel de la gestion axée sur les résultats dans les domaines suivants : – Planification axée sur les résultats (oui/non) – Établissement de rapports axés sur les résultats (oui/non) – Cadres intégrés de résultats et d'allocation des ressources (oui/non)	Enquête menée auprès des sièges		S. O. S. O. S. O.

Numéro		Paragraphe d la résolution 71/243 d l'Assemblée générale	Paragraphe d la résolution 67/226 d l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau d référence (année)	Rapport du Secrétaire général n 2018
79	a	70		Proportion des entités qui ont intégré des dispositions relatives aux stratégies de gestion des connaissances dans leurs plans stratégiques	Enquête menée auprès des sièges		22/29
	b			Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui appliquent la politique du GNUM en matière d'utilisation de données ouvertes à l'échelle du système afin d'assurer l'accès à une base de connaissances commune (une fois élaborée)	Bureau de la coordination des activités de développement		Pas encore élaborée
	c			Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui utilisent un système commun de vérification de l'identité des utilisateurs	Enquête menée auprès des sièges		15/29
80	a	71	106	Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui utilisent la plateforme de gestion des données du CCS pour la collecte de données et les besoins d'établissement de rapports du secrétariat (une fois lancée)	CCS		Pas encore élaborée
	b			Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui appliquent des normes communes en matière de lisibilité des données par machine (une fois élaborées)	Bureau de la coordination des activités de développement		Pas encore élaborées
	c			Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui mettent en œuvre une politique commune comportant un ensemble de normes minimales en matière de données ouvertes (une fois élaborée)			Pas encore élaborée
81	a	74	125	Nombre (pourcentage) de transferts de personnel du système des Nations Unies pour le développement entre institutions <sup>38</sup>	Comité de haut niveau sur la gestion		1 415 (2 %)
	b			Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui sont « d'accord » <sup>8</sup> pour dire que : i) Le personnel de l'équipe de pays des Nations Unies possède la palette voulue de capacités et de compétences pour appuyer le développement du pays. ii) Les chefs d'entités de l'équipe de pays possèdent les plus hautes compétences en matière de direction.	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme		76 % 85 %

Numéro	Paragraphes de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale	Paragraphes de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale	Indicateur	Source d'entité responsable <sup>1,2</sup>	Niveau de référence (année)	Rapport du Secrétaire général en 2018
82	75	181	Examen indépendant des évaluations indépendantes à l'échelle du système envisagé par le Conseil économique et social (oui/non)	DESA <sup>3</sup>		Non
<b>F. Examen quadriennal complet : suivi, contrôle et établissement de rapports</b>						
83	79	121	Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement dont les cycles de planification et de budgétisation sont synchronisés avec le calendrier de l'examen quadriennal complet <sup>39</sup> :	Enquête menée auprès des sièges		
			i) Pleinement synchronisés		15/25 <sup>40</sup>	14/27
			ii) Partiellement synchronisés			5/27
			iii) Non synchronisés			8/27
84	78, 79		Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui rendent compte annuellement à leurs organes directeurs de l'application de la résolution 71/243	Enquête menée auprès des sièges		
			i) Fonds et programmes			6/9
			ii) Institutions spécialisées			5/8
			iii) Autres entités du système des Nations Unies pour le développement			6/12
85	a 80		Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui communiquent individuellement des données financières au CCS	CCS	(2016)	
			i) Fonds et programmes		9/9	9/9
			ii) Institutions spécialisées		13/13	13/13
			iii) Autres entités du système des Nations Unies pour le développement		5/17	5/17
	b		Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement actives au niveau des pays, qui rendent compte au CCS des dépenses ventilées par pays		18/39	18/39
	c		Proportion des entités du système des Nations Unies pour le développement qui rendent compte des dépenses ventilées par objectifs de développement durable	Enquête menée auprès des sièges		6/29

(Voir notes pages suivantes)

*(Notes du tableau)*

*Abbreviations* (en sus de celles figurant dans la partie principale du rapport) : APD = aide publique au développement, CEA = Commission économique pour l'Afrique, CEE = Commission économique pour l'Europe, CEPALC = Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, CESAO = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, CCI = Corps commun d'inspection, DESA = Département des affaires économiques et sociales, GNUM = Groupe des Nations Unies pour le développement, ONUDC = Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, PNUAD = plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, RNB = revenu national brut, SGA = Secrétaire général adjoint, SSG = Sous-Secrétaire général.

*Note* : Le cadre de suivi et d'établissement des rapports s'accompagne d'une note méthodologique disponible sur le site Web du Département des affaires économiques et sociales à l'adresse suivante : <https://www.un.org/ecosoc/en/node/1158673>.

- <sup>1</sup> Chaque indicateur fera l'objet d'un rapport annuel, sauf indication contraire dans une note séparée.
- <sup>2</sup> Le niveau de référence pour les réponses varie dans la mesure où il tient compte de la pertinence de la question pour les entités ou parce que les entités ont choisi de ne pas répondre à la question.
- <sup>3</sup> Les rapports sont établis une seule fois ou annuellement jusqu'à achèvement.
- <sup>4</sup> Les rapports sont établis sur une base biennale.
- <sup>5</sup> Auto-évalué par les personnes interrogées.
- <sup>6</sup> Les entités suivantes n'ont pas répondu à la demande de données : PAM, FIDA, OMI, UIT, OMT, UPU, OMS, CCI et ONUDC.
- <sup>7</sup> Dans le cadre de l'enquête menée auprès des coordonnateurs résidents, les réponses devaient uniquement porter sur les pays dans lesquels les coordonnateurs étaient présents, de sorte que l'expression « proportion des équipes de pays des Nations Unies » se rapporte à un sous-ensemble de pays.
- <sup>8</sup> Somme de « tout à fait d'accord » et « d'accord ».
- <sup>9</sup> Sont exclues les entités à caractère essentiellement humanitaire.
- <sup>10</sup> Cet indicateur n'a pas pour objet de prouver l'existence d'un lien de cause à effet. Il montre seulement s'il y a eu ou non un recul moyen des flux financiers à destination des pays qui ont récemment choisi l'approche « Unis dans l'action ».
- <sup>11</sup> Indicateur de référence : « Proportion d'entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont adopté des mécanismes harmonisés de recouvrement des dépenses ».
- <sup>12</sup> Plusieurs pays appartiennent à deux catégories ou plus.
- <sup>13</sup> Dont un montant de 2 millions de dollars qui devrait être de nouveau versé tous les ans pendant cinq ans à compter de 2017.
- <sup>14</sup> Les chiffres concernant les points i) et v) sont fondés sur une étude préliminaire en ligne plutôt que sur une base de données formelle.
- <sup>15</sup> L'indicateur s'intéresse à la proportion d'équipes ayant répondu « en grande partie » lors de l'enquête.
- <sup>16</sup> Des informations seront communiquées sur ce nouvel indicateur sur la base des résultats des enquêtes menées en 2018 par le Département des affaires économiques et sociales.
- <sup>17</sup> Les informations ne sont pas encore disponibles en raison du passage du Cadre d'action de Hyogo pour 2005-2015 : pour des nations et des collectivités résilientes face aux catastrophes au Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030).
- <sup>18</sup> Au 31 décembre 2016.
- <sup>19</sup> Au 31 décembre 2016.
- <sup>20</sup> Comprend les contrats de toutes durées. Sont exclus les membres du personnel sous contrat de services ou recrutés en tant que consultants sur le plan international ou national, Volontaires des Nations Unies sur le plan international ou national, administrateurs auxiliaires et assistants spéciaux du coordonnateur résident. Les sources de financement à l'échelle mondiale sont comprises (dispositif de partage des coûts du GNUM, donateurs et PNUD).
- <sup>21</sup> Pour les besoins de l'analyse, certains indicateurs sont ventilés par niveau de dépenses afférentes aux programmes engagées au titre des activités opérationnelles de développement des Nations Unies au niveau des pays en 2016. Il existe 27 programmes pour lesquels les dépenses sont élevées (supérieures à 200 millions de dollars), 45 programmes pour lesquels les dépenses sont moyennes (comprises entre 50 et 200 millions) et 78 programmes pour lesquels les dépenses sont faibles (inférieures à 50 millions). On trouvera la répartition détaillée des

- dépenses engagées dans les différents pays dans le tableau B-4 de l'annexe statistique disponible à l'adresse suivante : <https://www.un.org/ecosoc/en/node/1158673>.
- <sup>22</sup> Lorsqu'on compare les indicateurs 46b et 46c, il importe de noter que les deux catégories de locaux (occupés par une seule entité et communs) peuvent se recouper, c'est-à-dire qu'une entité des Nations Unies peut occuper des locaux partagés dans certains endroits mais pas dans d'autres. En diminuant le nombre de locaux occupés par une seule entité et en augmentant le nombre de locaux communs et le nombre moyen d'entités dans ces locaux, on parviendrait à consolider la présence dans les pays.
- <sup>23</sup> Les chiffres relatifs aux locaux présentés ici se fondent sur une base de données recueillies par le Département de la sûreté et de la sécurité. Dans cette base, 12 % des données n'étaient pas assez détaillées pour permettre une classification appropriée aux fins de l'examen.
- <sup>24</sup> À deux ou plusieurs entités résidentes des Nations Unies présentes dans un pays. Ces locaux peuvent être mis en place aux niveaux national et sous-national, conformément à la définition des locaux communs adoptée en février 2017 par le Groupe de travail du GNUD sur les pratiques de fonctionnement.
- <sup>25</sup> Seulement environ 80 % des équipes de gestion des opérations indiquant partager des locaux ont communiqué des informations sur le nombre d'entités du système des Nations Unies pour le développement présentes dans chacun des locaux communs. Les informations sont donc incomplètes.
- <sup>26</sup> Dans une Maison des Nations Unies, deux ou plusieurs entités résidentes des Nations Unies présentes dans un pays partagent les locaux avec le Bureau du coordonnateur résident. Une Maison des Nations Unies n'est pas nécessairement un seul bâtiment et peut compter des locaux supplémentaires qui forment ses annexes. Il ne peut y avoir qu'une Maison des Nations Unies par pays. Le nom « Maison des Nations Unies » est accordé sur recommandation du GNUD.
- <sup>27</sup> Des informations seront communiquées sur l'indicateur à partir de 2019.
- <sup>28</sup> Le niveau de référence indique, sur la base des réponses fournies, l'utilisation moyenne des systèmes nationaux dans les domaines suivants : i) achats ; ii) finances ; iii) suivi et communication de l'information ; iv) statistiques.
- <sup>29</sup> Lors de l'enquête menée en 2015, pour ce sous-indicateur, les sièges des entités ont répondu à une question qui appelait à un oui ou à un non. En 2017, plus de détails ont été demandés. Les 6 entités sur 27 correspondent au nombre d'organismes ayant répondu que cela était fait dans tous les pays de programme. Voir le rapport sur l'enquête menée auprès des sièges pour plus de détails (disponible à l'adresse [www.un.org/ecosoc/en/node/1158673](http://www.un.org/ecosoc/en/node/1158673)).
- <sup>30</sup> Les entités suivantes n'ont pas répondu à la demande de données : FIDA, OMI, UIT, OMT, UPU et ONUDC.
- <sup>31</sup> Proportion d'entités qui reconnaissent devoir faire rapport au coordonnateur résident sur la mobilisation des ressources et l'exécution de tout élément du PNUAD ou de l'initiative « Unis dans l'action » dont elles sont chargées.
- <sup>32</sup> Ces chiffres reflètent l'état de l'application de la deuxième version du plan d'action à l'échelle des sièges, telle qu'approuvée par le GNUD en juin 2016. La troisième version révisée du plan d'action, qui comporte des mesures à mettre en œuvre ultérieurement et reflète les mandats pertinents énoncés dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2016, devrait être approuvée en 2018.
- <sup>33</sup> Les options proposées lors de l'enquête de 2015 étaient « tout à fait d'accord/plutôt d'accord/plutôt pas d'accord/pas du tout d'accord ».
- <sup>34</sup> Le Comité de haut niveau sur la gestion a pris la décision de revoir le fonctionnement des centres de services mondiaux (voir [CEB/2017/3](http://www.un.org/ceb/2017/3)).
- <sup>35</sup> Sur la base de 13 des 26 stratégies relatives aux modalités de fonctionnement fournies par le Bureau de la coordination des activités de développement qui comportaient une page de signature.
- <sup>36</sup> La baisse observée s'explique par le fait que l'équipe de pays des Nations Unies en Afghanistan ne disposait plus d'une stratégie relative aux modalités de fonctionnement approuvée en 2017. Si l'on exclut l'Afghanistan des chiffres de 2016, le résultat est de 14 %.
- <sup>37</sup> Nombre d'entités du système de développement des Nations Unies qui utilisent les instruments et principes communs de gestion axée sur les résultats figurant dans la version de 2011 du Manuel de la gestion axée sur les résultats produit par le GNUD.
- <sup>38</sup> La mobilité interorganisations est calculée en comparant les données de 2016 et de 2015, qui englobent tous les transferts de personnel entre institutions (à l'exception des transferts d'un service à l'autre du Secrétariat, qui ne sont pas considérés comme des transferts entre institutions).

<sup>39</sup> À l'exclusion des 12 départements du Secrétariat, y compris les commissions régionales, qui suivent un cycle de planification et de budgétisation différent.

<sup>40</sup> La baisse observée est due à l'ajout de l'option « partiellement synchronisés » pour tenir compte des entités qui suivent des cycles de deux ans.

---