



# Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination

Distr. générale  
24 juillet 2018  
Français  
Original : anglais

---

**Première session ordinaire de 2018**

Londres, 3-4 mai 2018

## Résumé des délibérations

### I. Introduction

1. La première session ordinaire de 2018 du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, accueillie par l'Organisation maritime internationale, s'est tenue en la salle des Nations Unies du Four Seasons Trinity Hotel les 3 et 4 mai 2018, sous la présidence du Secrétaire général.
2. Organisée sous forme de séminaire-retraite, la session s'est déroulée en trois débats sur les sujets suivants : a) l'état du monde ; b) les incidences socioéconomiques de la « quatrième révolution industrielle » sur la mise en œuvre du Programme 2030 ; et c) la promotion de l'innovation dans le système des Nations Unies.
3. Au cours d'un déjeuner de travail tenu le 3 mai, le Conseil a également traité de l'action du système des Nations Unies sur la parité des sexes, ainsi que des questions d'exploitation et atteintes sexuelles et de harcèlement sexuel, avec la Conseillère spéciale du Secrétaire général chargée des politiques, la Coordonnatrice spéciale chargée d'améliorer les moyens d'action de l'Organisation des Nations Unies face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, la Défenseuse des droits des victimes et le Président du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil, qui avait dirigé les travaux de son équipe spéciale de lutte contre le harcèlement sexuel dans les organismes des Nations Unies.
4. On trouvera ci-après un résumé des principaux points à retenir de la session.

### II. Premier débat : l'état du monde

5. Le Secrétaire général a présenté une analyse des réalités politiques et des observations sur la manière dont le système des Nations Unies pourrait le plus utilement faire face aux défis actuels, tout en exprimant sa préoccupation face à l'évolution des rapports de force, à l'instabilité croissante et à la multiplication des crises.
6. La discussion qui a suivi a porté notamment sur le recul du régime de non-prolifération nucléaire et sur les risques pesant sur la paix et la sécurité dans la péninsule coréenne et au-delà, l'élargissement de la crise au Moyen-Orient et ses



incidences régionales et interrégionales, l'évolution de la nature des opérations de maintien de la paix, l'accélération des changements climatiques et le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.

7. Le débat du Conseil a également porté sur l'état de l'économie mondiale, dont la croissance annuelle devrait être de 3,9 % au cours des deux prochaines années. Le Conseil a noté qu'il s'agirait de la croissance mondiale la plus forte depuis 2011 et, dans certaines régions du monde, de la plus longue période de croissance depuis des décennies. Des préoccupations ont été exprimées quant à l'augmentation des risques financiers liés à une possible crise de la dette et à l'aggravation des inégalités dans le monde.

8. Le Conseil a également traité de l'incidence de l'augmentation de l'extrême pauvreté, malgré la réduction générale de la pauvreté ces dernières années. Il a également examiné le rôle crucial de l'emploi et l'avenir du travail dans le contexte de la croissance démographique. Les conflits, les changements climatiques et la croissance démographique ont été mentionnés parmi les facteurs de pauvreté.

9. Le Conseil s'est penché sur les tensions récentes dans le commerce mondial et sur le ralentissement du règlement des différends commerciaux. Une guerre commerciale pourrait avoir des conséquences extrêmement graves, surtout pour les économies vulnérables et les pauvres. Les membres sont convenus qu'il importait d'amener les différents protagonistes à négocier pour trouver de nouveaux moyens de répondre aux préoccupations actuelles et d'apaiser les tensions.

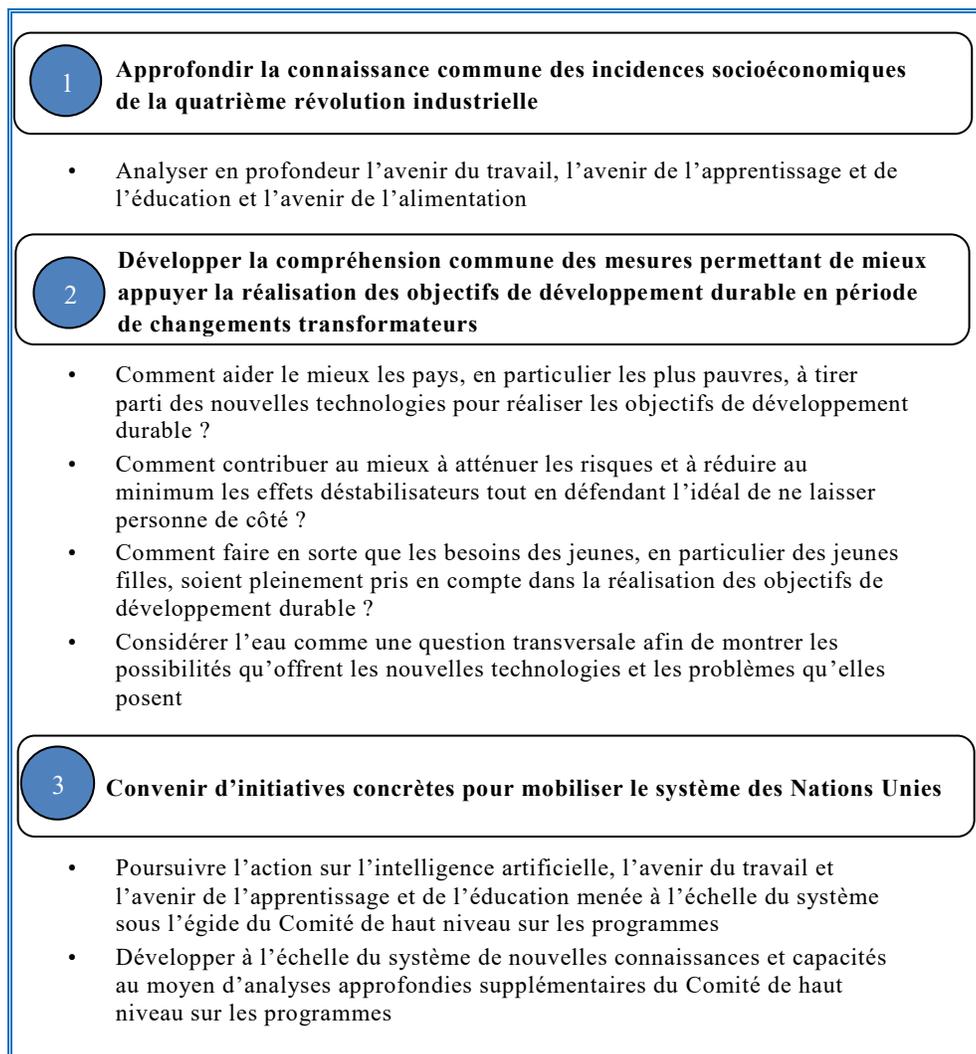
10. Le Conseil a renouvelé son appel en faveur des solutions multilatérales face au renforcement du protectionnisme et demandé que des échanges accrus et ciblés se tiennent avec diverses parties prenantes afin que l'action des Nations Unies soit mieux comprise et mieux soutenue.

### **III. Deuxième débat : les incidences socioéconomiques de la quatrième révolution industrielle sur la mise en œuvre du Programme 2030**

11. À sa session précédente, tenue en novembre 2017, le Conseil avait tenu un débat approfondi sur les possibilités et difficultés que créent les nouvelles technologies et en particulier sur l'intelligence artificielle, la biotechnologie, le cyberspace et les nouvelles armes. Les membres du Conseil étaient convenus que le système des Nations Unies avait un rôle à jouer en aidant les pays à tirer parti des avantages des innovations technologiques aux fins du développement durable tout en s'efforçant de réduire au minimum les risques qu'elles comportent. Conscient de la nécessité de comprendre mieux encore les incidences socioéconomiques des progrès technologiques rapides de ce qu'on appelle la quatrième révolution industrielle, notamment sur la réalisation des objectifs de développement durable et en particulier pour les plus pauvres et les plus défavorisés, le Conseil a chargé le Comité de haut niveau sur les programmes d'effectuer plusieurs analyses approfondies.

12. Au cours du deuxième débat de la session, le Conseil a donc entendu des exposés du Directeur général de l'Organisation internationale du travail (OIT), Guy Ryder, sur l'avenir du travail ; de la Directrice générale de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, Audrey Azoulay, et de la Directrice exécutive du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Henrietta Fore, sur l'avenir de l'apprentissage et de l'éducation ; et du Directeur général de l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture, José Graziano da Silva, sur l'avenir de l'alimentation, tous fondés sur des analyses approfondies menées sous les auspices du Comité de haut niveau sur les programmes (voir fig. I). M. Ryder a également animé la séance.

Figure I  
Objectifs généraux du deuxième débat



13. Dans ses observations liminaires, le Secrétaire général a souligné que le système des Nations Unies devait veiller à ce que les nouvelles technologies soient utilisées pour exécuter le mandat des organismes tout en prévoyant les effets négatifs qu'elles pourraient avoir. Il convenait de garder fermement à l'esprit le point de vue des jeunes, en particulier en examinant les nouvelles questions déterminantes pour l'avenir.

14. En ce qui concerne l'avenir du travail, M. Ryder a souligné qu'il importait de prendre les bonnes décisions politiques afin que les institutions soient à même de suivre les innovations technologiques et d'y réagir, et de préparer au mieux les populations, en particulier les jeunes, aux emplois de l'avenir. Il a insisté sur l'importance d'une perspective globale et intégrée à cet égard, conscient que d'autres facteurs perturbateurs influencent également sur l'avenir du travail. En outre, il a noté la complémentarité des actions menées à l'échelle du système par le Comité de haut niveau sur les programmes et par l'OIT, dans le cadre de l'initiative sur l'avenir du travail, qui devaient aboutir à des recommandations en 2019.

15. M<sup>me</sup> Azoulay et M<sup>me</sup> Fore ont présenté les réflexions les plus récentes sur l'avenir de l'apprentissage et de l'éducation, insistant sur la nécessité d'une utilisation équilibrée des nouvelles technologies dans ce domaine et appuyant fermement l'idée d'une action à l'échelle du système pour aider les pays à obtenir des résultats d'apprentissage efficaces au bénéfice de tous en cette période d'évolution rapide. Soulignant l'importance de l'éducation, de l'emploi et de la protection des jeunes, en particulier des filles, M<sup>me</sup> Fore a mentionné l'action que l'UNICEF mène pour renforcer l'aptitude à lire, à écrire et à compter et les compétences nécessaires à l'insertion professionnelle des jeunes.

16. M. Graziano da Silva, présentant le sujet de l'avenir de l'alimentation, a souligné qu'il importait de garantir l'accès aux innovations technologiques dans les zones rurales dépourvues d'accès à la technologie numérique et de favoriser un dialogue sur la manière de réaliser le potentiel de ces technologies à des fins positives et de se prémunir des effets néfastes qu'elles pourraient avoir.

17. Le Président du Fonds international de développement agricole, Gilbert Houngbo, s'exprimant en sa qualité de Président d'ONU-Eau, a présenté l'eau comme un domaine transversal où les nouvelles technologies influent sur la réalisation des objectifs de développement durable, notant en particulier les liens entre les aspects technologie, politique et gouvernance de la gestion des ressources en eau et les problèmes et possibilités qui y sont liés.

18. Enfin, Simon Anholt, conférencier invité, a traité des nouveaux moyens de mesurer, de comprendre et d'influencer les attitudes, les opinions et les actes envers les Nations Unies, se fondant sur ses recherches concernant la manière dont les pays et les organisations étaient jugés sur la perception de leurs contributions à l'humanité.

19. Lors du débat qui a suivi, les membres du Conseil ont souligné ce qui suit :

a) Il fallait une vision globale à long terme pour un avenir qui serait fortement influencé par les nouvelles technologies, avec toutes les incidences positives et négatives qu'elles pouvaient avoir sur la réalisation des objectifs de développement durable. Le système des Nations Unies pourrait jouer un rôle important en contribuant à formuler et à mettre en œuvre cette vision globale et notamment à faire des choix judicieux en matière de gouvernance et de politiques ;

b) Les progrès et les innovations technologiques étaient liés à plusieurs autres tendances mondiales tout aussi critiques, qui avaient des incidences sur la réalisation du Programme 2030 et devaient être prises en compte. Il s'agissait notamment des inégalités croissantes, du chômage répandu chez les jeunes, des changements démographiques, des mouvements de population, de la criminalité et des conflits violents et des problèmes de gouvernance ;

c) Les nouvelles technologies et innovations, notamment les mégadonnées, apportaient un potentiel de transformation qui pourrait permettre aux sociétés de progresser rapidement dans la réalisation des objectifs de développement durable mais l'accès insuffisant même aux infrastructures de base constituait un obstacle de taille. C'était particulièrement le cas dans les pays en développement, où l'investissement dans les infrastructures demeurait une priorité cruciale aux fins du progrès humain. Il fallait redoubler d'efforts pour combler rapidement le « fossé numérique », notamment par des partenariats avec le secteur privé, et mettre les technologies au service du bien public ;

d) À cet égard, le système des Nations Unies devait contribuer à l'édification d'un contrat social axé sur la justice sociale, l'égalité et l'inclusion, s'attaquant ainsi aux causes possibles de conflit dans le cadre de son action de prévention. Surtout, il avait un rôle essentiel à jouer afin que le développement et l'utilisation des nouvelles

technologies se fassent de manière ouverte, équitable et fondée sur les droits de l'homme et devait user de son rôle normatif pour donner une voix à ceux qui n'en ont pas.

20. Résumant le débat, le Secrétaire général a noté que le haut degré d'incertitude concernant les risques et les effets potentiellement perturbateurs de la quatrième révolution industrielle constituait une vive préoccupation pour le système des Nations Unies. Toute stratégie visant à maîtriser les incidences des nouvelles technologies sur la réalisation des objectifs de développement durable devait viser essentiellement à investir dans les populations, en particulier les jeunes, afin de les préparer aux situations futures.

21. Non seulement les nouvelles technologies risquaient d'exacerber les inégalités entre les personnes, la quatrième révolution industrielle risquait également de creuser les inégalités entre les pays. Les pays industrialisés étaient peut-être assez bien équipés pour absorber les chocs socioéconomiques engendrés par les innovations technologiques mais les pays en développement, en particulier les pays les moins avancés, pourraient ne pas être autant à même de faire face à leurs effets perturbateurs. Dans l'action qu'il mène pour contribuer à préparer le capital humain pour l'avenir, le système des Nations Unies devait donc s'employer avant tout à aider les pays en développement à s'adapter aux nouvelles réalités.

22. En conclusion, le Secrétaire général a souligné qu'il importait que le système des Nations Unies contribue à orienter l'évolution technologique rapide dans le sens du progrès humain, du bien-être des peuples et de la protection des droits de l'homme. Être un lieu de dialogue rassemblant divers acteurs – gouvernements, société civile et milieu universitaire – était l'un des objectifs généraux du système dans ce domaine et aussi l'un de ses atouts. Le Conseil a appuyé la recommandation du Comité de haut niveau sur les programmes de mettre l'accent à l'avenir sur trois domaines d'action commune : a) poursuivre l'action menée à l'échelle du système sur l'emploi des innovations technologiques pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable; b) développer à l'échelle du système de nouvelles connaissances et capacités au moyen d'analyses approfondies supplémentaires ; et c) promouvoir les valeurs communes pour guider l'action du système des Nations Unies en ce qui concerne les objectifs de développement durable à l'ère des changements porteurs de transformation (voir fig. II).

Figure II  
La voie à suivre

<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Poursuivre l'action menée à l'échelle du système sur l'emploi des innovations technologiques pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable</b></p> <p><b>Priorités immédiates</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avenir du travail</b> : Élaborer à l'échelle du système une stratégie sur l'avenir du travail pour aider les États Membres à faire face aux changements qui transforment le monde du travail, en synergie avec l'initiative de l'OIT sur l'avenir du travail (réalisation attendue du Comité de haut niveau sur les programmes au deuxième trimestre de 2019)</li> <li>• <b>Avenir de l'apprentissage et de l'éducation</b> : Susciter un engagement intégré et global de l'ensemble du système en faveur d'un apprentissage efficace, novateur, équitable et ouvert à tous (réalisation attendue du Comité de haut niveau sur les programmes à compter du quatrième trimestre de 2018)</li> <li>• <b>Intelligence artificielle</b> : Mettre en place un cadre sur l'intelligence artificielle à l'échelle du système et renforcer les capacités des pays en développement (réalisation attendue du Comité de haut niveau sur les programmes – à compter du quatrième trimestre de 2018)</li> <li>• <b>Participation des jeunes</b> : Intégrer la participation des jeunes aux activités du Conseil et chercher à conclure à travers le Comité de haut niveau sur les programmes et le Comité de haut niveau sur la gestion davantage de partenariats stratégiques concrets avec les jeunes et sur les jeunes dans l'ensemble du système des Nations Unies en faisant fond sur les initiatives existantes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Développer à l'échelle du système de nouvelles connaissances et capacités au moyen d'analyses approfondies supplémentaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incidences des nouvelles technologies sur les pays en développement</b> (en particulier sur le milliard le plus pauvre), sujet jusqu'à présent négligé dans le contexte de la quatrième révolution industrielle (réalisation attendue du Comité de haut niveau sur les programmes au quatrième trimestre de 2018)</li> <li>• <b>Thèmes supplémentaires pouvant mériter une analyse approfondie à l'échelle du système</b> : Formuler d'autres initiatives que le Comité de haut niveau sur les programmes pourrait prendre pour développer les connaissances dans l'ensemble du système</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Promouvoir les valeurs communes pour guider l'action du système des Nations Unies en ce qui concerne les objectifs de développement durable à l'ère des changements porteurs de transformation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des principes des droits de l'homme et des normes de l'ONU</li> <li>• Donner la priorité aux besoins fondamentaux de l'être humain</li> <li>• Ne pas faire de laissés-pour-compte et réduire les inégalités</li> <li>• Comblent le fossé numérique</li> <li>• Agir en tenant compte de la problématique femmes-hommes, de manière ouverte et équitable</li> <li>• Tenir compte du point de vue des jeunes et en particulier des jeunes filles</li> <li>• Être souple et habile et utiliser les plateformes existantes</li> <li>• Développer les partenariats</li> <li>• Adopter les innovations dans l'élaboration des politiques et l'exécution des programmes</li> </ul>
---	---	--

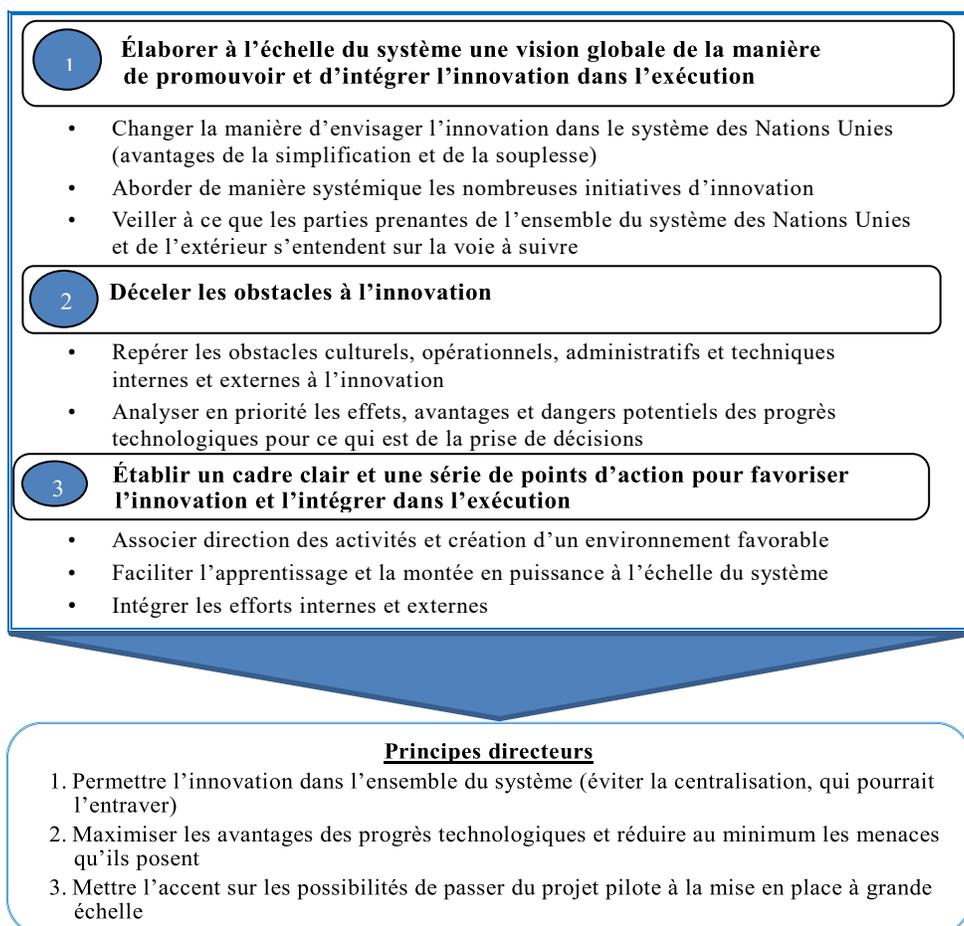
## IV. Troisième débat : promotion de l'innovation dans le système des Nations Unies

23. Faisant fond sur les débats du Conseil concernant les nombreuses mégatendances façonnant le paysage mondial, en avril 2017 (voir [CEB/2017/1](#)), sur ses délibérations concernant les nouvelles technologies, en novembre 2017 (voir [CEB/2017/2](#)), et sur l'examen en cours des incidences de la quatrième révolution industrielle sur la réalisation des objectifs de développement durable, le Secrétaire général a conclu la session par un appel à l'action visant à intégrer l'innovation au sein des entités du système des Nations Unies et entre elles.

24. Dans ses observations liminaires, le Secrétaire général a souligné qu'en cette période de changements rapides et considérables, le système des Nations Unies devait évoluer pour s'adapter et tirer parti des nouvelles méthodes de travail et des technologies modernes. Il a souligné que le système des Nations Unies avait envers ses parties prenantes l'obligation morale d'innover pour mieux servir ses bénéficiaires, de s'acquitter de ses mandats de manière plus efficace et plus efficiente et de renforcer son apport collectif pour aider à atteindre les objectifs de développement durable. On pouvait trouver dans les entités du système des Nations Unies de nombreux exemples d'innovation mais le Secrétaire général considérait qu'il fallait une approche plus systématique. Cette notion sous-tendait les objectifs du débat (voir fig. III).

Figure III

### Objectifs et principes directeurs des travaux du Conseil sur l'innovation



25. Le débat du Conseil a été animé par un expert externe en innovation qui a présenté quelques approches et pratiques optimales du secteur public concernant l'institutionnalisation de l'innovation selon trois aspects fondamentaux : architecture, partenariats et écosystèmes, et culture et leadership. Pour rapporter ces éléments théoriques au contexte des Nations Unies, plusieurs chefs de secrétariat ont décrit ce qu'ils avaient fait pour promouvoir et encourager l'innovation dans leurs organisations. Les résultats d'une enquête sur les capacités d'innovation au sein du système des Nations Unies menée par le Cabinet du Secrétaire général ont servi de référence pour l'examen de la question. Les coprésidents du Réseau d'innovation des Nations Unies, également invités à contribuer au débat, ont présenté le Réseau et ses réalisations à ce jour, décrivant les innovations en cours dans le système des Nations Unies, et ont soumis à l'examen du Conseil des recommandations concrètes formulées par leurs membres et correspondant aux trois domaines d'action commune. À l'issue d'un débat entre les membres, le Secrétaire général a présenté sa proposition pour la suite des travaux, qui a été approuvée par le Conseil.

26. L'idée que le système des Nations Unies avait comme responsabilité fondamentale de privilégier la dimension éthique de l'innovation a sous-tendu les débats du Conseil. Les membres sont convenus qu'il fallait y recourir à bon escient, mettre en place des garanties en ce sens au sein de leurs organismes et éviter d'appliquer des technologies ou techniques novatrices de quelque manière qui puisse nuire aux valeurs ou aux principes des Nations Unies.

## **A. Architecture de l'innovation**

27. Il a été souligné que l'innovation était une discipline au même titre que la stratégie, la planification ou la budgétisation. Une innovation soutenue nécessitait une vision méthodique liant la mission de l'organisation à ses structures, processus et systèmes de gratifications. Les organismes des Nations Unies les plus innovateurs avaient tous des structures destinées à soutenir et à systématiser l'innovation, mais de formes variées et utilisant différentes manières de gérer les risques. Il a été souligné que, quelle que soit la manière choisie, les structures d'innovation devaient être stratégiquement placées pour appuyer l'organisation entière et non pas cloisonnées.

28. Il a été souligné que l'innovation ne saurait s'imposer si elle n'était pas systématiquement envisagée et appuyée. Les membres sont convenus que l'innovation à grande échelle était un défi de premier ordre pour le système des Nations Unies. Il ressortait des exposés que les entités des Nations Unies ne pourraient le relever qu'en se gardant de recourir à des gadgets au cas par cas et en innovant de manière délibérée, stratégique et structurée, en fonction de leurs besoins et situations. Des exemples de facteurs d'innovation ont été mentionnés et les organisations ont été encouragées à apprendre les unes des autres. Il a également été dit que les données pouvaient nourrir l'innovation.

29. Le Conseil a considéré que le Réseau d'innovation des Nations Unies était un mécanisme utile fournissant une capacité d'innovation commune à l'ensemble du système et facilitant l'échange de compétences, le renforcement de la collaboration, le partage des ressources et les possibilités d'agir à plus grande échelle. Les coprésidents du Réseau ont confirmé que celui-ci exploitait déjà les capacités d'innovation des différents organismes aux fins de la collaboration interinstitutions, pour répondre à diverses demandes des entités du système des Nations Unies à l'appui du Programme 2030. La mise en commun des ressources était un moyen efficace de procéder à l'innovation et il convenait d'éviter la centralisation.

30. Il a été dit également que l'innovation était l'affaire de tous les membres du personnel, quelle que soit la tâche qu'ils accomplissaient. Les jeunes fonctionnaires

en particulier étaient une source fertile d'idées et de suggestions d'amélioration. Le personnel étant un élément fondamental de toute architecture d'innovation, des politiques de gestion des ressources humaines propices étaient indispensables à la promotion d'une culture de l'innovation. Le cas échéant, les dirigeants devaient signaler aux organes directeurs toute règle en matière de ressources humaines devant être actualisée afin de soutenir les efforts du système des Nations Unies en matière d'innovation.

## **B. Partenariats d'innovation**

31. Pour créer une culture dotée d'une capacité durable d'innover, les organisations doivent être réceptives aux idées novatrices de diverses sources – gouvernements, employés, citoyens, secteur privé et organisations de la société civile – et encourager les partenaires à contribuer à la mise en œuvre des innovations à grande échelle. Les exposés ont montré qu'il était possible d'utiliser les partenariats et les approches écosystémiques de manière plus cohérente et plus efficace pour promouvoir des solutions novatrices aux problèmes de société. Il ressort de plusieurs exemples que les gains d'efficacité obtenus au moyen des partenariats permettaient de sauver des vies et de réinvestir des fonds. Étant donné que de nombreux acteurs opéraient dans le cadre plus large de l'écosystème de l'innovation, il a été souligné que chaque entité des Nations Unies devait comprendre le rôle qu'elle y jouait afin de trouver les bons partenaires et les domaines présentant des avantages mutuels.

32. Les membres ont estimé qu'il importait de faciliter l'accès aux partenariats que les uns et les autres avaient noués avec des acteurs extérieurs et ont été informés que des travaux visant à recueillir et échanger des outils de partenariat, notamment un modèle de mémorandum d'accord, étaient en cours au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement. Les entités des Nations Unies collaborant entre elles au sein d'un partenariat pouvaient également aider à appliquer des solutions à grande échelle en veillant à ce que le système utilise la meilleure technologie disponible et les meilleures plateformes et en mettant les données et les connaissances spécialisées en commun au service du développement durable.

33. Il a été souligné qu'on ne pouvait évaluer les partenariats d'innovation uniquement sur les fonds qu'ils apportaient. Pour établir une base de collaboration solide, les objectifs et valeurs des organisations devaient être formulés en des termes où les partenaires d'innovation se reconnaissent.

## **C. Culture de l'innovation et leadership**

34. Pour que le système des Nations Unies puisse suivre l'évolution et relever des défis de plus en plus complexes, l'innovation devrait s'ancrer profondément dans sa culture. Les organisations devront valoriser l'ouverture aux idées nouvelles, la tolérance au risque et la rapidité d'adoption de l'innovation. En termes pratiques, cela supposait de tout remanier – formation, achats, gestion de la performance – afin que les organisations puissent appuyer les initiatives d'innovation, en tirer les enseignements et avec le temps cultiver l'innovation.

35. Le rôle crucial de la direction dans la promotion d'une culture de l'innovation au sein des organisations a été mentionné à plusieurs reprises au long du débat. Les membres du Conseil se sont félicités de l'importance que le Secrétaire général accordait à l'innovation et du concours que les experts du Réseau d'innovation des Nations Unies prêtaient au Conseil et à ses organisations membres pour les aider à opérer les changements nécessaires. Il a été souligné que l'innovation consistait à la fois à faire les choses différemment et à faire des choses différentes ; il s'agissait tout

autant de réduire la bureaucratie et d'améliorer les méthodes de travail que d'utiliser de nouvelles technologies.

36. Les chefs de secrétariat ont relevé une multitude de raisons pour lesquelles il leur incombait, en tant que dirigeants, de cultiver une culture de l'innovation. Ils devaient eux-mêmes être des instruments du changement, partager leur vision et montrer l'exemple. Il importait qu'ils dévoilent et soulignent les innovations déjà en cours, qu'ils incitent à les expérimenter et en donnent les moyens, qu'ils encouragent les fonctionnaires de tous niveaux à émettre des idées nouvelles et qu'ils suivent les progrès accomplis. Pour permettre à leurs organismes de mieux exécuter leurs mandats, ils devaient briser les cloisonnements, éliminer les obstacles et mettre en place des systèmes, des processus et des capacités propices à l'innovation. Il était entendu que la prise de risque était inhérente et nécessaire à l'innovation et qu'il fallait donc en la matière parler non plus de conformité mais d'autonomisation. Il faudrait que les organes directeurs se penchent sur la gestion de l'innovation pour s'entendre sur la création d'un environnement propice.

37. Les chefs de secrétariat avaient un rôle crucial à jouer pour surmonter les résistances au changement dans leurs organismes. Les membres du Conseil ont été invités à protéger les innovateurs et à les aider à surmonter les résistances aux risques au sein de leurs organisations pendant qu'ils expérimentent et apprennent. Les chefs de secrétariat devaient faire passer le message que l'expérimentation est un comportement positif auprès des équipes de programme mais aussi des services de leur organisme qui sont essentiels pour permettre l'innovation, tels que l'équipe juridique, le bureau des achats et les commissaires aux comptes.

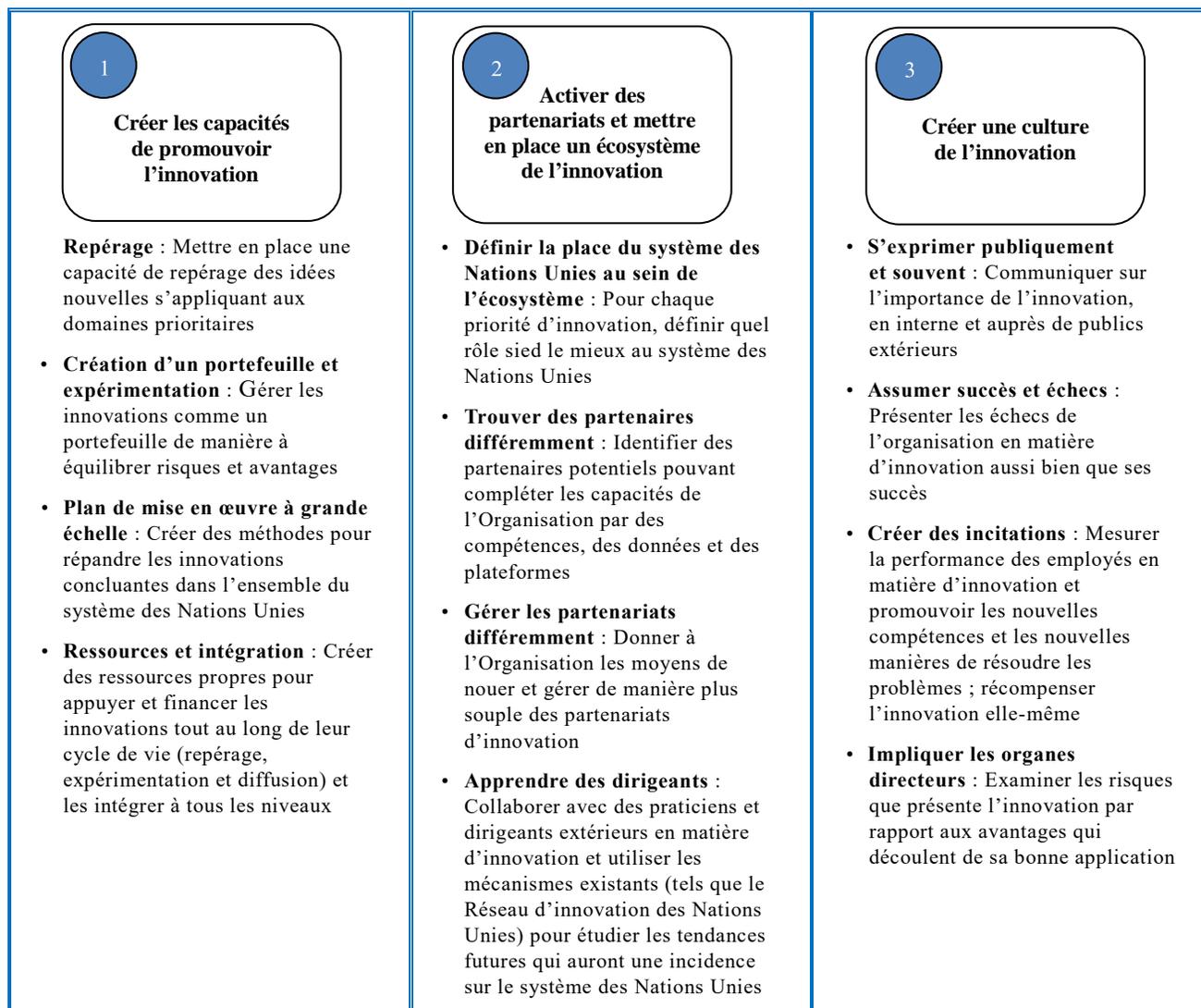
38. La communication a été considérée comme un domaine où il y avait particulièrement matière à changement dans de nombreux organismes des Nations Unies. Il a été dit que le système des Nations Unies devait jouer un rôle mondial dans l'avènement d'un monde meilleur mais n'avait pas de rayonnement mondial. Les organismes des Nations Unies devaient utiliser un discours clair, efficace, ouvert et engageant, capable d'inspirer et d'influencer. L'expérience avait montré que les messages les plus efficaces associaient histoires réelles, messages stratégiques et engagement moral. Les technologies numériques permettaient de s'adresser stratégiquement à un public cible et de mesurer l'effet des communications. Plusieurs membres ont souligné qu'il importait de s'adresser expressément aux jeunes femmes et hommes – eux-mêmes source prolifique d'innovation – et de leur ménager un espace croissant afin qu'ils contribuent aux travaux des Nations Unies. Il était avéré que les investissements dans la capacité du système des Nations Unies à utiliser de nouvelles plateformes pour atteindre les bénéficiaires avaient déjà porté leurs fruits, et ils continueront de le faire.

## **D. Prochaines étapes**

39. Le Secrétaire général a chargé le Réseau d'innovation des Nations Unies de travailler avec ses experts de l'innovation et les dirigeants au cours des prochains mois afin de fournir au Conseil des propositions et des références sur la manière d'appliquer concrètement les 12 points d'action (voir fig. IV).

Figure IV

## Recommandations visant à promouvoir l'innovation dans le système des Nations Unies



40. Dans ses observations finales, le Secrétaire général a souligné qu'il importait en innovant de respecter les valeurs et principes des Nations Unies. Il a redit que l'innovation ne consistait pas uniquement à utiliser des technologies de pointe telles que des robots ou des drones pour fournir des services autrement mais aussi à simplifier des règles, à éliminer des contraintes ou à tester de nouvelles méthodes de travail. Il s'agissait d'un état d'esprit, d'une volonté de changement, de savoir que les choses pourraient être faites autrement, mieux et plus efficacement pour les personnes que l'Organisation sert. Compte tenu de ces principes, il a demandé instamment aux membres de commencer à procéder aux changements nécessaires au sein de leurs organisations. Concrètement, le Secrétaire général a proposé et le Conseil a approuvé les mesures suivantes :

a) **Élaborer un plan d'action** : Chaque organisme du système des Nations Unies devrait élaborer un plan d'action pour mettre en place l'architecture, les partenariats et la culture permettant d'encourager et de diffuser l'innovation, conformément aux 12 recommandations formulées ;

b) **Créer des structures d'innovation** : Chaque organisation devrait s'efforcer d'avoir une structure ou un mécanisme stratégiquement placé pour appuyer l'innovation, dont la forme sera déterminée par ses missions, capacités, besoins et contraintes spécifiques ;

c) **Créer un ensemble de ressources pour l'innovation** : Le secrétariat du Conseil devrait coordonner l'élaboration, sous la direction du Réseau d'innovation des Nations Unies, d'un ensemble de ressources utiles contenant des pratiques et orientations que les entités des Nations Unies pourront consulter pour stimuler et diffuser l'innovation dans l'ensemble du système ;

d) **Tirer parti des agents de changement** : Considérant qu'une réflexion novatrice peut se produire à tous niveaux, les dirigeants devraient recenser les agents de changement au sein de leur organisation, notamment les membres du Réseau d'innovation des Nations Unies, les jeunes professionnels et d'autres groupes, et mettre en place des voies de communication régulières pour dialoguer avec eux.

## V. Déjeuner de travail : action du système des Nations Unies sur la parité des sexes, l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel

41. Le Conseil a examiné des mesures destinées à promouvoir la parité des sexes ainsi que les progrès accomplis dans la lutte contre le harcèlement sexuel et l'exploitation et les atteintes sexuelles. Il a entendu des exposés de :

a) La Conseillère spéciale du Secrétaire général chargée des politiques, Ana María Menéndez, qui a fait le point de la mise en œuvre de la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies ;

b) La Coordinatrice spéciale chargée d'améliorer les moyens d'action de l'Organisation des Nations Unies face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, Jane Holl Lute, qui a fait le point de l'application de la stratégie générale du Secrétaire général visant à prévenir et à combattre l'exploitation et les atteintes sexuelles à l'échelle du système ;

c) La Défenseuse des droits des victimes, Jane Connors, qui a présenté les principaux aspects de son rôle ; et

d) La Secrétaire générale adjointe à la gestion, Jan Beagle, qui a présenté en sa qualité de Présidente de l'Équipe spéciale du Conseil pour la lutte contre le harcèlement sexuel au sein des organisations du système des Nations Unies les résultats de la première phase des travaux de celle-ci.

### A. Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies

42. Lancée en septembre 2017 à l'issue de consultations approfondies entre plus de 30 entités du système des Nations Unies, la stratégie sur la parité des sexes en est à sa première année de mise en œuvre à l'échelle du système, sur la base de stratégies et de plans d'exécution élaborés par chaque entité. À ce jour, 21 organisations membres du Conseil ont présenté des plans d'application individualisés et mesurent les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs qui y sont fixés. Au cours des 12 derniers mois, une légère augmentation de la proportion de femmes parmi les candidats sélectionnés a déjà été constatée dans certaines entités autres que des missions.

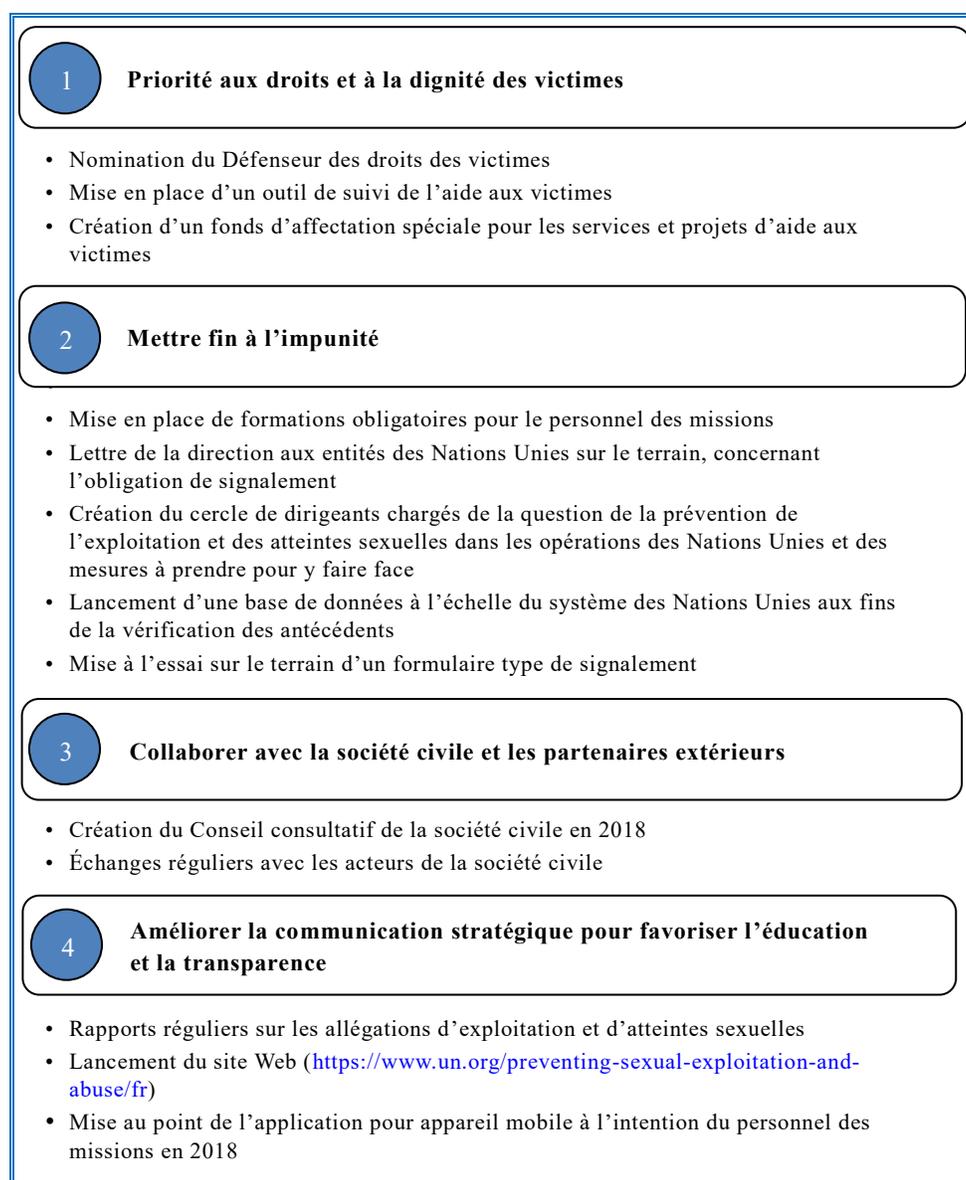
43. La mise en œuvre de la stratégie sur la parité des sexes va de pair avec la transformation de la culture institutionnelle du système des Nations Unies et la promotion d'un lieu de travail caractérisé par l'ouverture, l'impartialité et la diversité. Les dirigeants des organismes du système ont un rôle crucial à jouer à cet égard en diffusant des messages audacieux, créatifs et ambitieux.

## B. Initiatives du Secrétaire général visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles

44. Le Secrétaire général a lancé en mars 2016 une stratégie générale en quatre points pour prévenir et combattre l'exploitation et les atteintes sexuelles (voir fig. V).

Figure V

### Principaux éléments et principales initiatives de la stratégie visant à prévenir et combattre l'exploitation et les atteintes sexuelles



## C. Défenseur des droits des victimes

45. Élément clef de sa stratégie visant à prévenir et combattre l'exploitation et les atteintes sexuelles, le Secrétaire général a nommé en août 2017 une Défenseuse des droits des victimes pour faire entendre leurs voix et placer leurs droits et leur dignité au premier plan des efforts de prévention et d'intervention. Le rôle de la Défenseuse des droits des victimes est de renforcer à l'échelle du système le soutien intégré aux victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles en leur fournissant la protection, l'aide et l'accès à la justice qui conviennent.

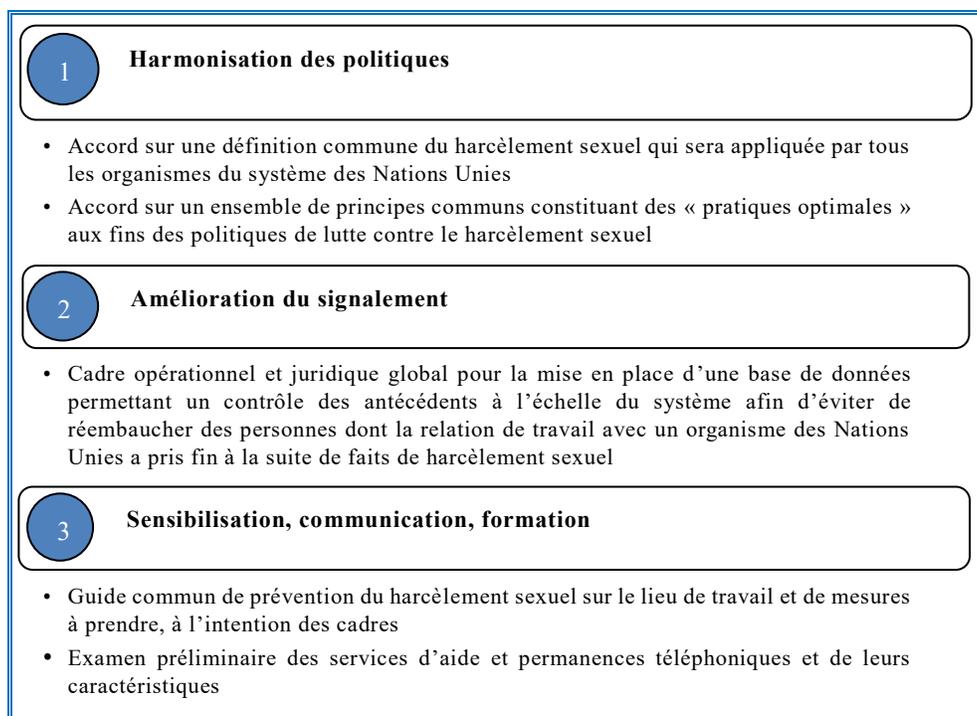
46. Un objectif important de ces travaux est de veiller à ce que les politiques mondiales soient mises en œuvre sur le terrain. À cette fin, des défenseurs des droits des victimes ont été nommés dans certaines missions de maintien de la paix, l'idée étant d'élargir le programme à toutes les missions de maintien de la paix à l'avenir. Il est également prévu de dresser l'inventaire de l'ensemble des mesures prises en matière de droits des victimes dans le système des Nations Unies et de renforcer la coordination sur la question de la paternité.

## D. Équipe spéciale du Conseil pour la lutte contre le harcèlement sexuel au sein des organisations du système des Nations Unies

47. Depuis sa création par le Conseil des chefs de secrétariat en novembre 2018, l'Équipe spéciale s'est attachée en priorité à plusieurs initiatives visant à renforcer rapidement la prévention et l'intervention, à protéger et aider les victimes, à renforcer les capacités d'enquête et à créer un cadre de travail sûr et propice. L'harmonisation des politiques sur le harcèlement sexuel, l'amélioration du signalement et le renforcement de la sensibilisation et de la communication ont été identifiés comme des domaines d'action prioritaires (voir fig. VI).

Figure VI

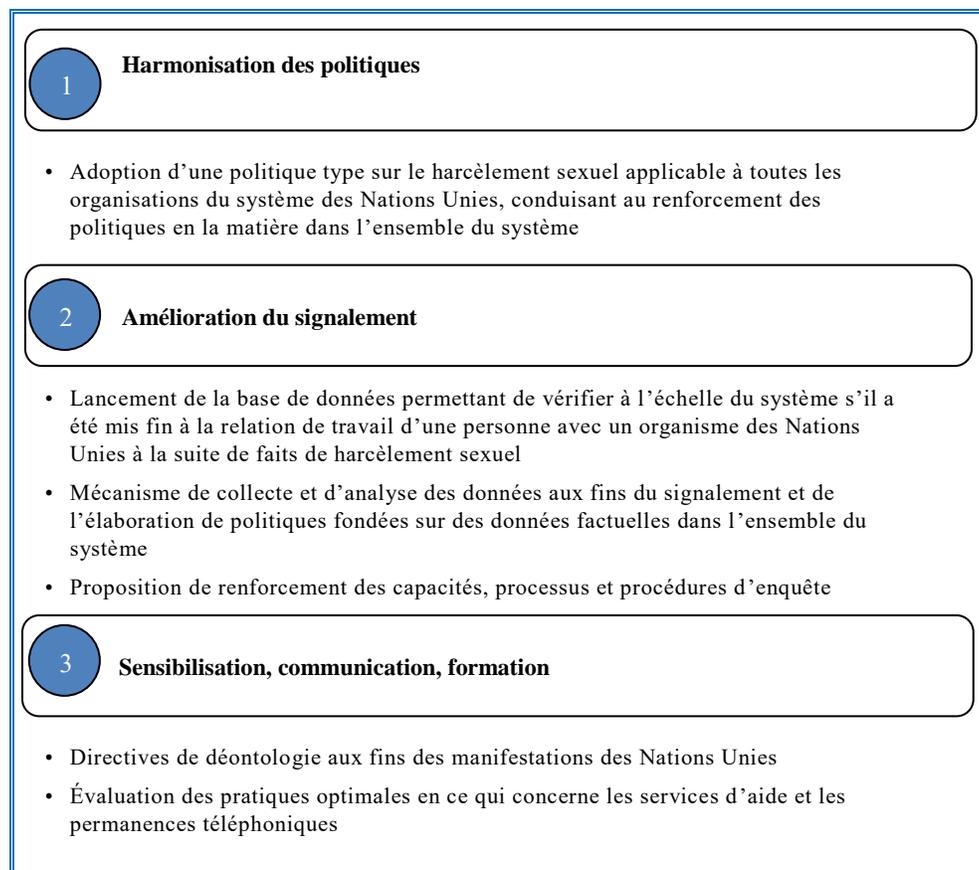
### Phase I (novembre 2017-mai 2018) : produits de l'Équipe spéciale



48. Lors de la prochaine phase de ses travaux (voir fig. VII), l'Équipe spéciale s'attachera en priorité à la mise en œuvre. La crédibilité d'une politique de tolérance zéro dépend de la capacité d'une organisation à élaborer de solides mécanismes complétant les cadres de politique générale et permettant de passer du principe à l'action. Il faut également en faire davantage pour associer le personnel et lui garantir que les auteurs sont amenés à répondre de leurs actes et que les victimes reçoivent la protection et l'assistance dont elles ont besoin.

Figure VII

**Phase II (juin 2018-novembre 2018) : produits de l'Équipe spéciale**



49. Lors du débat qui a suivi, les membres du Conseil :

a) Ont réaffirmé qu'il y avait des liens évidents entre harcèlement sexuel, inégalité des relations entre les sexes et rapports de force, et qu'il fallait accroître l'autonomisation des femmes et la parité des sexes au sein des effectifs ;

b) Se sont engagés à renforcer les capacités et les moyens de signalement, d'enquête et d'aide aux victimes, ainsi que la mise en commun des ressources, des compétences et des meilleures pratiques ;

c) Sont convenus de s'attaquer à la culture informelle du silence et de la permissivité par une direction fondée sur des principes, l'amélioration de la transparence et une communication constante de la direction ;

d) Ont réaffirmé que le harcèlement de quelque type que ce soit était contraire aux principes et aux valeurs des Nations Unies et ne saurait être toléré ;

e) Ont appuyé le maintien de l'Équipe spéciale et la poursuite de ses travaux concernant les actions prioritaires ;

f) Ont publié une déclaration sur la lutte contre le harcèlement sexuel dans les organismes du système des Nations Unies, dans laquelle les dirigeants réaffirment leur engagement ferme à appliquer une politique de tolérance zéro à cet égard, à renforcer la prévention et l'intervention centrées sur les victimes et à favoriser la mise en place d'un cadre de travail sûr et inclusif (voir annexe).

## **VI. Questions diverses**

### **A. Approbation de documents**

50. À l'issue de la session, le Conseil a approuvé électroniquement les documents suivants :

a) Résumé des conclusions adoptées par le Comité de haut niveau sur la gestion à sa trente-cinquième session (12 et 13 avril 2018) ([CEB/2018/3](#)) ;

b) Rapport du Comité de haut niveau sur les programmes sur les travaux de sa trente-cinquième session (9 et 10 avril 2018) ([CEB/2018/4](#)).

### **B. Hommage à des membres du Conseil**

51. Le Secrétaire général a rendu hommage au Directeur général de l'Organisation internationale pour les migrations, M. William Lacy Swing, au Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme, Zeid Ra'ad Al Hussein, et à la Secrétaire exécutive de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, Shamshad Akhtar, qui ont assisté à une session du Conseil pour la dernière fois au cours de leurs mandats respectifs.

### **C. Dates et lieu de la prochaine session**

52. La deuxième session ordinaire du Conseil des chefs de secrétariat pour 2018 se tiendra les mercredi 7 et jeudi 8 novembre 2018. Le Conseil effectuera alors une retraite au Greentree Estate, à Manhasset (New York).

## Annexe

### Note aux correspondants

À la session du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, tenue à Londres, le Secrétaire général António Guterres a dirigé une séance extraordinaire sur la lutte contre le harcèlement sexuel dans les organismes du système des Nations Unies.

Il a réaffirmé qu'il était gravement préoccupé par les allégations de harcèlement sexuel dans le système des Nations Unies et avait fait de cette question une priorité absolue.

Dans ses observations au Conseil, composé de 31 chefs de secrétariat d'organismes, fonds et programmes des Nations Unies, le Secrétaire général a déclaré que le harcèlement, quelle qu'en soit la forme, portait atteinte aux principes et aux valeurs que défendait le système des Nations Unies et nuisait à ses travaux. Il a souligné une fois de plus que le harcèlement sexuel n'avait pas sa place dans le système des Nations Unies et réaffirmé qu'il s'engageait personnellement à faire respecter une politique de tolérance zéro du harcèlement sexuel.

Les dirigeants des organismes des Nations Unies ont discuté avec le Secrétaire général de plusieurs initiatives destinées à résoudre cette question complexe de toute urgence dans l'ensemble de la famille des Nations Unies.

Il a été souligné que pour faire face à ce problème, il fallait que chaque fonctionnaire sache quoi faire et à qui s'adresser en cas de harcèlement, qu'il en soit victime ou témoin. Le Secrétaire général avait pris des mesures pour améliorer le soutien aux victimes, la protection des dénonciateurs, le signalement des faits de harcèlement et les enquêtes sur les allégations.

Il a également été dit que le harcèlement sexuel, les atteintes sexuelles et la violence sexuelle étaient enracinés dans les inégalités historiques et la culture de domination masculine présente dans les gouvernements, le secteur privé, les organisations internationales et même des secteurs de la société civile. Ces facteurs étaient autant d'obstacles à l'application de politiques de tolérance zéro. Pour changer cette dynamique, le Secrétaire général donnait davantage de pouvoirs aux femmes dans l'ensemble de l'Organisation des Nations Unies. Par ces nominations directes, il avait pu établir la parité des sexes au Conseil de direction. Il avait à cœur de constater des progrès dans d'autres domaines.

Le Secrétaire général demandait aux dirigeants et au personnel de l'ensemble du système des Nations Unies de s'associer à lui pour susciter le changement culturel nécessaire pour qu'un fait de harcèlement sexuel sur le lieu de travail ne soit jamais toléré, que les auteurs soient amenés à répondre de leurs actes et que chacun sente qu'il peut en sécurité signaler les incidents.

Le personnel des organismes des Nations Unies et le public doivent attendre des Nations Unies les normes les plus élevées. Les dirigeants du système des Nations Unies sont déterminés à veiller au respect de ces normes.

À l'issue de la session, le Conseil a publié la déclaration suivante :

## **Déclaration du Conseil des chefs de secrétariat sur la coordination de la lutte contre le harcèlement sexuel au sein des organismes du système des Nations Unies**

Le harcèlement sexuel résulte d'une culture de discrimination et de privilèges fondés sur des relations d'inégalité entre les sexes et des rapports de force. Il n'a pas sa place dans le système des Nations Unies.

Les dirigeants des organismes du système des Nations Unies réaffirment qu'ils s'engagent fermement à appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel, à renforcer la prévention et l'intervention centrées sur les victimes et à favoriser la mise en place d'un cadre de travail sûr et inclusif.

Les membres du Conseil prennent des mesures dans trois domaines clés :

### Signalement :

- Mise en place de mécanismes tels que des services d'aide et permanences téléphoniques permettant au personnel de dénoncer le harcèlement et de recevoir un soutien ;
- Mise en place d'une base de données à l'échelle du système permettant de ne pas réembaucher quiconque s'est rendu coupable de harcèlement sexuel ;

### Enquête et prise de décisions :

- Mise en place de procédures accélérées pour recevoir, traiter et examiner les plaintes ;
- Recrutement d'enquêteurs spécialisés et notamment d'enquêteuses ;

### Sensibilisation et appui :

- Formation obligatoire, fourniture de guides aux responsables, et harmonisation des politiques ;
- Lancement d'enquêtes sur les perceptions du personnel destinées à tirer les enseignements des expériences.

Les membres du Conseil continueront de s'employer à faire évoluer la culture de leurs organismes. Le système des Nations Unies doit être un lieu où les fonctionnaires sont valorisés et peuvent se faire entendre, et où le harcèlement sexuel n'est en aucun cas toléré.