



# Assemblée générale

Distr. générale  
6 août 2025  
Français  
Original : anglais

## Quatre-vingtième session

Point 124 de l'ordre du jour provisoire\*

**Renforcement du système des Nations Unies**

### **Initiative ONU80 : axe de travail 2**

### **Examen de l'exécution des mandats**

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

Dans sa résolution 79/318, l'Assemblée générale a notamment dit attendre avec intérêt des propositions visant à renforcer l'incidence des activités mises en œuvre par l'Organisation des Nations Unies et à la rendre plus souple, plus réactive et plus résiliente, tout en réglant le problème des doubles emplois et en veillant à l'exécution efficace et efficiente des mandats dans les trois piliers de l'action qu'elle mène. Faisant suite à cette demande, le présent rapport, qui s'inscrit dans le cadre du deuxième axe de travail de l'Initiative ONU80, offre une analyse riche en perspectives utiles sur le cycle de vie des mandats. Il comporte également plusieurs propositions – à l'intention tant du système des Nations Unies que des États Membres – qui sont susceptibles de renforcer l'impact des mandats.

\* A/80/150.



## I. Introduction

1. Les mandats relèvent de l'entièvre responsabilité des États Membres : ce sont les leurs et ce sont eux qui les adoptent. Il est aussi de leur prérogative de décider quand et comment créer ces mandats, les réexaminer ou les supprimer. Le rôle du système des Nations Unies est d'exécuter ces mandats, en appliquant les décisions des États Membres de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible. Le présent rapport offre une analyse riche en perspectives sur le cycle de vie des mandats. Il comporte également plusieurs propositions – tant pour le système des Nations Unies que pour les États Membres – susceptibles de renforcer l'impact des mandats. Il s'inscrit dans le cadre du deuxième axe de travail de l'Initiative ONU80, lancée dans une lettre adressée aux États Membres le 11 mars 2025. D'autres axes de travail ont aussi été ouverts dans le cadre de l'Initiative ONU80 pour réaliser des gains d'efficacité et des progrès dans le cadre des arrangements actuels et pour identifier les changements structurels et les réalignements de programmes envisageables dans l'ensemble du système des Nations Unies ; les conclusions auxquelles ils donneront lieu viendront compléter le présent rapport.

2. Ces efforts s'inscrivent dans le droit fil de la demande formulée dans sa résolution [79/318](#) par l'Assemblée générale, qui a notamment dit attendre avec intérêt des propositions visant à renforcer l'incidence des activités mises en œuvre par l'Organisation et à la rendre plus souple, plus réactive et plus résiliente, tout en réglant le problème des doubles emplois et en veillant à l'exécution efficace et efficiente des mandats dans les trois piliers de l'action qu'elle mène. Si les États Membres décident ultérieurement de procéder à un réexamen plus formel des mandats, le système des Nations Unies se tient prêt à les soutenir s'ils le souhaitent tout au long du processus.

### Des mandats dans l'intérêt général

3. Depuis 1946, les trois organes principaux de l'Organisation des Nations Unies – l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité et le Conseil économique et social – et leurs organes subsidiaires ont donné des mandats aux entités des Nations Unies sous la forme de plus de 40 000 résolutions, décisions et déclarations de la présidence<sup>1</sup>. Ces mandats ne sont pas que des textes ou des chiffres alignés sur une page ; ils représentent l'énorme capital accumulé au cours de près de huit décennies de coopération mondiale et de multilatéralisme. Ils ont permis de forger des accords et d'élaborer des normes mondiales au sujet de certaines des questions les plus pressantes de notre époque : développement durable, paix et sécurité, action humanitaire, droits humains, et bien d'autres encore.

<sup>1</sup> Aux fins du présent rapport, on entend par « mandat » une demande ou une directive d'action à l'intention du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ou d'autres entités d'exécution, comme énoncé dans la Charte des Nations Unies, ou une résolution ou une décision adoptée par un organe intergouvernemental de l'Organisation des Nations Unies. Le présent rapport porte essentiellement sur les mandats invoqués par les entités des Nations Unies pour justifier les ressources demandées dans le projet de budget-programme pour 2026 et le budget de maintien de la paix pour la période 2025-26. Le terme « mandat » (ou « source de mandat ») peut également désigner les divers documents dans lesquels figurent ces demandes ou directives individuelles (par exemple, les résolutions, les décisions, les déclarations de la présidence, etc.) Les sources de mandat renvoient aussi aux recommandations formulées dans les rapports des organes subsidiaires, tels que les comités ou organes consultatifs ou techniques, qui, une fois adoptées par l'Assemblée générale ou le Conseil économique et social, doivent être appliquées.

4. Les mandats sont aussi ce qui guident et permettent l'action menée de nos jours par le système des Nations Unies<sup>2</sup>. Présent sur plus de 1 100 sites dans plus de 190 pays et territoires, le système des Nations Unies répond aux aspirations de plus de 8 milliards de personnes et améliore directement les vies de plus de 440 millions de personnes chaque année. L'ONU est pour tous les États Membres un forum qui leur permet de se réunir pour régler des problèmes tels que les conflits, les changements climatiques, les disparités socioéconomiques et d'autres crises, tout en s'efforçant de créer un monde plus juste pour tout le monde grâce à la promotion de l'égalité des genres, l'intégration du handicap et la protection des personnes les plus vulnérables. C'est dans le cadre de mandats que les États Membres et le système des Nations Unies œuvrent ensemble pour avoir cet impact extraordinaire. Les compétences et le dévouement du personnel des Nations Unies qui les exécute – parfois dans des conditions difficiles – restent la pierre angulaire de la capacité du système des Nations Unies à tenir ses promesses.

### **Objectifs du rapport**

5. Ces réalisations collectives sont le fruit des mandats créés par les États Membres. Ils doivent rester au centre de nos préoccupations tandis que nous œuvrons ensemble à l'édification d'un système des Nations Unies qui puisse avoir un impact encore plus grand dans les années à venir. L'examen du cycle de vie des mandats est une étape importante de ce processus.

6. Plus précisément, le présent rapport donne un aperçu de la manière dont les mandats sont créés, exécutés et révisés, ainsi que des propositions à prendre en considération pour renforcer chacune de ces fonctions. Il ne porte que sur les processus et services relatifs à la création, à l'exécution et au réexamen des mandats. Il ne s'agit pas d'une évaluation des mérites des mandats eux-mêmes.

### **Logique suivie et enseignements à retenir**

7. Si les mandats sont d'une importance essentielle, leur grand nombre peut poser des problèmes concrets. Les États Membres ont noté qu'il était difficile de garder une vue d'ensemble des mandats, qu'il y avait un risque de duplication et de chevauchement entre les mandats, que la somme des instructions données dans les mandats pouvait représenter une charge de travail déraisonnable pour le système des Nations Unies et les États Membres, que les mandats ne se traduisaient pas toujours par des allocations de ressources ou des programmes clairs pour qu'ils puissent avoir le plus grand impact possible, et qu'il pouvait arriver que les mandats excèdent leur raison d'être et leurs objectifs initiaux s'ils ne faisaient pas l'objet d'un examen régulier. Les lacunes possibles dans le soutien apporté par le Secrétariat de l'ONU aux États Membres peuvent également créer des difficultés tout au long du cycle de vie des mandats.

8. Le quatre-vingtième anniversaire de l'Organisation des Nations Unies est le moment idéal pour faire le point de la situation. L'Initiative ONU80 est l'occasion de le faire, alors qu'il ne reste que cinq ans pour atteindre les objectifs de développement durable et qu'il est urgent de mettre en œuvre le Pacte pour l'avenir. Pour se lancer dans ce type d'examen avec les meilleures chances de succès, il faut tirer des leçons de l'expérience. Les premiers efforts de rationalisation des mandats remontent à 1954, la dernière grande initiative ayant été lancée à la suite du Sommet mondial de 2005,

<sup>2</sup> Dans le cadre du présent rapport, on entend par « système des Nations Unies » les organismes des Nations Unies, les institutions spécialisées et les organisations connexes. L'Organisation des Nations Unies est composée de six organes principaux et d'organes subsidiaires. Les institutions spécialisées et les organisations connexes sont composées de leurs propres organes intergouvernementaux et d'autres entités.

lorsque les États Membres ont demandé que les mandats de plus de cinq ans soient réexaminés. Dans le rapport du Secrétaire général à l'origine de cet examen (A/60/733), publié en 2006, quatre problèmes majeurs ont été identifiés : la lourdeur des exigences en matière d'établissement de rapports ; des organes dont les travaux se recoupent ou révèlent des incohérences internes ; des filières d'exécution excessivement complexes et mal coordonnées ; et des mandats trop ambitieux au regard des ressources disponibles.

9. Malheureusement, cet examen et le processus intergouvernemental qui en a découlé d'un commun accord n'ont pas donné les résultats escomptés. Les problèmes qui ont alors été identifiés sont toujours d'actualité et, faute d'avoir été traités, ils se sont aggravés au fil des 20 dernières années.

### **De nouvelles occasions et une nouvelle approche**

10. Il y a des raisons de croire que l'Initiative ONU80 peut donner de meilleurs résultats que les efforts passés, à condition que les États Membres soient prêts à investir suffisamment dans un processus qui sera exigeant et complexe. Le présent rapport a pour but de tirer parti de plusieurs facteurs qui, conjugués ensemble, peuvent permettre d'obtenir de bons résultats. Il fait écho aux appels lancés par les États Membres lors des réunions informelles de l'Assemblée générale sur l'Initiative ONU80 afin de garantir que le changement transformationnel opéré renforce la Charte des Nations Unies, consolide les trois piliers de l'action de l'ONU de manière égale et s'appuie sur les réformes existantes pour donner des résultats concrets à l'échelle nationale. Comme indiqué plus haut, il répond aussi à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 79/318.

11. Grâce à des capacités d'analyse de données qui n'étaient pas disponibles par le passé, le présent rapport offre aux États Membres davantage d'informations et une meilleure compréhension du paysage actuel en ce qui concerne les mandats. Même l'aggravation des problèmes identifiés en 2006 peut être vue comme une occasion de recentrer l'attention et de susciter davantage de volonté politique. Plus important encore, le présent rapport procède d'une approche radicalement différente des efforts précédents, ce qui pourrait ouvrir une nouvelle voie vers l'avenir.

12. Au lieu de reprendre et d'examiner les mandats un par un, comme ce fut le cas en 2006, dans le cadre d'un processus au bout du compte ingérable, le Secrétaire général propose dans le présent rapport une approche qui se concentre sur les problèmes systémiques ou structurels identifiés tout au long du cycle de vie des mandats. Il analyse les conditions dans lesquelles les mandats sont d'abord créés, puis exécutés et enfin réexaminés pour avoir le plus grand impact possible, en formulant à chaque étape des propositions susceptibles de régler les problèmes potentiels. Le présent rapport jette les bases d'une possible refonte de la manière dont la volonté des États Membres exprimée dans les mandats se traduit en impact sur le terrain.

13. Il appartiendra aux États Membres d'apprécier l'approche exposée dans le présent rapport et de déterminer quelles mesures supplémentaires pourraient se justifier, par exemple la conception d'un processus intergouvernemental bien pensé, à mettre en œuvre dans un délai précis. Dans le cadre des pouvoirs qui lui sont conférés, le Secrétaire général a également l'intention de prendre un certain nombre de mesures pour améliorer la visibilité des mandats, rationaliser l'action menée, améliorer l'exécution des mandats et renforcer les examens.

### **Portée et méthode**

14. Les mandats sont de nature très variée, qu'ils s'agissent de ceux qui fixent des cadres à long terme et de grande envergure ou de directives plus ciblées portant sur des questions spécifiques. Le présent rapport porte sur le cycle de vie des mandats

émis par l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité, le Conseil économique et social et leurs organes subsidiaires. Bien que ces organes émettent parfois des mandats qui ont des effets sur l'ensemble du système des Nations Unies – les objectifs de développement durable n'en étant qu'un exemple – de nombreux mandats concernent avant tout le Secrétariat.

15. Les exemples présentés s'appuient souvent – mais pas exclusivement – sur des données provenant de l'ensemble du Secrétariat pour illustrer les problèmes rencontrés dans l'ensemble du système des Nations Unies. Les sources de données sont citées tout au long du rapport et sont principalement tirées de la bibliothèque numérique des Nations Unies, des statistiques du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, des rapports présentés aux principaux organes concernés, des plans stratégiques du système des Nations Unies, des budgets-programmes de l'ONU, des examens menés à l'échelle du système, et des rapports établis à l'intention des donateurs.

## II. Création des mandats

16. En créant des mandats, les États Membres donnent des instructions et guident le système des Nations Unies sur la manière de relever les défis mondiaux et d'améliorer des centaines de millions de vies dans le monde chaque année, conformément aux valeurs et aux buts consacrés dans la Charte. Ces mandats ont pour but de donner des résultats concrets. Il est donc essentiel d'adopter des approches efficaces pour créer des mandats qui auront un impact.

17. Deux obstacles majeurs à une création efficace sont identifiés dans la présente section : a) le manque de visibilité des mandats existants et du travail des différents organes mandants ; et b) les défis liés à la conception des mandats qui peuvent en limiter l'impact au moment de leur exécution. Chacun de ces problèmes est examiné dans la présente section et des solutions potentielles sont proposées pour créer des mandats qui auront un impact encore plus fort dans les années à venir.

### Manque de visibilité entre les mandats et les organes mandants

18. Pour créer des mandats porteurs, il est indispensable de disposer d'une visibilité totale sur l'ensemble des mandats : quels sont ceux qui existent déjà sur le même sujet ou sur des sujets connexes, qui les a adoptés, qui les exécute, et avec quels résultats. Les États Membres ont souvent du mal à obtenir des réponses détaillées à ces questions, ce qui nuit à l'efficacité du processus de création de mandats.

#### *Des registres de mandats incomplets et un soutien inégal*

19. Dans l'ensemble du système des Nations Unies, plus de 20 organes intergouvernementaux – dont les trois organes principaux susmentionnés – émettent des mandats<sup>3</sup>. Toutefois, seuls quelques registres compilent les textes des mandats et les rendent facilement accessibles aux États Membres, ce qui rend très difficile concrètement d'obtenir des informations complètes sur les mandats existants et les responsabilités des uns et des autres au sein du système des Nations Unies et pour obtenir un tableau clair du paysage global. Ces lacunes persistent malgré les appels lancés par l'Assemblée générale et d'autres pour que soient davantage utilisés les registres numériques afin de renforcer la mémoire institutionnelle (voir par exemple la résolution 77/335 de l'Assemblée générale).

<sup>3</sup> Aux fins du présent rapport, on entend par « organes mandants » tous ces organes intergouvernementaux, y compris les organes principaux de l'Organisation des Nations Unies et leurs organes subsidiaires.

20. Si le Secrétariat apporte un soutien technique spécifique aux différents organes mandants, il existe peu de services destinés à promouvoir la visibilité ou la coordination entre ces organes. En conséquence, ceux-ci travaillent souvent dans un isolement relatif, sans être pleinement conscients des programmes de travail des autres. La capacité à fournir un soutien intergouvernemental varie également considérablement d'une entité du système des Nations Unies à l'autre, et il existe peu d'interfaces formelles entre ces entités qui permettraient de transmettre rapidement aux États Membres l'expertise collective du système des Nations Unies sur les questions pertinentes lors de la création des mandats. Par conséquent, les États Membres sont parfois amenés à consulter de nombreux homologues des Nations Unies pour obtenir les informations qu'ils souhaitent au cours du processus de création des mandats, ce qui augmente les coûts de transaction, en particulier pour les petites délégations, et peut donner effet de limiter les résultats obtenus.

*Recouplement entre organes mandants*

21. Le manque de visibilité et de coordination entre les organes mandants est tel que les questions qu'ils traitent se recoupent parfois. Par exemple, depuis 1990, chaque année, 20 questions en moyenne traitées par l'Assemblée générale dans ses résolutions se retrouvent également dans des résolutions adoptées par le Conseil économique et social ou le Conseil des droits de l'homme. Ce chevauchement peut présenter un intérêt s'il favorise la complémentarité entre organes mandants sur une question donnée. Toutefois, cela n'est possible que si la décision d'aborder une question dans différents organes est intentionnelle et étayée par des informations complètes.

22. Dans le cas contraire, cela peut conduire à une duplication imprudente. Il en existe déjà des exemples, tels que les exigences parallèles des organes mandants en matière d'établissement de rapports sur la même question. Ce type de duplication peut donner lieu à une dilution d'impact et génère des coûts supplémentaires considérables, tout en faisant peser une lourde charge sur les États Membres. Pour déterminer à l'avance si un éventuel chevauchement peut s'avérer productif ou non, il faut pouvoir visualiser l'ensemble des mandats, ce qui n'est pour l'instant pas le cas.

**Solutions proposées pour améliorer la visibilité**

23. Plusieurs initiatives ont déjà été prises pour que le paysage des mandats puisse être mieux visualisé. Il s'agit notamment d'un registre numérique des mandats créé dans le cadre de l'Initiative ONU80<sup>4</sup>, d'un registre numérique des mandats couvrant le Conseil des droits de l'homme, créé par le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme<sup>5</sup>, et d'un registre numérique couvrant les documents et décisions relatifs à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques<sup>6</sup>. L'Assemblée générale tient par ailleurs un catalogue des dispositions pertinentes afin de revitaliser ses travaux. En outre, les propositions ci-après pourraient contribuer à améliorer la visibilité, la coordination et le soutien apporté aux États Membres lors de la création des mandats.

- a) Accélérer la création de registres complets des textes des mandats existants émis par tous les organes mandants ;
- b) Améliorer le soutien apporté par le Secrétariat aux États Membres lors de la création de mandats, sur la base des priorités définies par les États Membres ;

<sup>4</sup> Disponible à l'adresse <https://mandates.un.org/>.

<sup>5</sup> Disponible à l'adresse <https://hrcmap.ohchr.org/>.

<sup>6</sup> Disponible à l'adresse <https://unfccc.int/documents>.

c) Renforcer le soutien apporté par les entités des Nations Unies à la coordination et à la promotion d'une meilleure visibilité s'agissant des travaux des organes mandants ;

d) Développer des outils exploitant l'intelligence artificielle pour faciliter la rédaction des mandats, notamment en produisant des résumés pour faciliter la prise de décision par les États Membres, en signalant les complémentarités ou les doublons potentiels dans les projets de textes ou les ordres du jour des réunions des organes mandants.

### **Défis liés à l'élaboration des mandats**

24. L'optimisation de la conception des mandats dès le départ est la clef d'un impact maximal lors de leur exécution. Toutefois, les tendances récentes en matière de conception des mandats sont inquiétantes. Les mandats sont de plus en plus longs et prescriptifs et sont également moins susceptibles de prévoir des ressources pour financer les nouvelles activités qu'ils impliquent.

#### *Des résolutions de plus en plus nombreuses et de plus en plus longues*

25. Au fil du temps, le nombre et la longueur des résolutions adoptées par les organes mandants ont considérablement augmenté. Le nombre de résolutions adoptées chaque année par l'Assemblée générale a considérablement augmenté dans les années 1980, et celui des résolutions adoptées chaque année par le Conseil de sécurité dans les années 1990, et ils se sont maintenant stabilisés à ces niveaux élevés. L'allongement des résolutions est encore plus frappant. Depuis 2020, les résolutions de l'Assemblée ont vu leur nombre moyen de mots augmenter de 55 % et celles du Conseil économique et social de plus de 95 %. Le nombre de mots des résolutions du Conseil de sécurité a plus que doublé depuis 1995. En 2024, les résolutions adoptées par ces trois organes principaux comptaient en moyenne plus de 3 000 mots chacune, soit près du triple de leur longueur moyenne il y a 30 ans.

26. Des textes plus longs peuvent présenter une valeur ajoutée en traitant les questions de manière exhaustive, en faisant référence aux considérations pertinentes et en mettant en avant des objectifs importants. Cependant, des textes plus complexes risquent également d'obscurcir les priorités et de réduire l'impact potentiel des initiatives. En outre, les coûts liés à la production et au traitement des textes augmentent en proportion de leur longueur. Ces tendances s'inscrivent dans un contexte de quasi-stagnation du financement du budget ordinaire depuis 2020. Les organes mandants sont conscients de ces problèmes, l'Assemblée générale ayant recommandé par exemple des textes plus courts et davantage axés sur des mesures concrètes pour qu'ils aient un plus grand retentissement (voir résolution [77/335](#)).

#### *Plus de tâches avec moins de ressources et moins de flexibilité*

27. Plus préoccupant encore du point de vue de la disponibilité des ressources, les organes mandants demandent de plus en plus souvent que soient accomplies de nouvelles tâches sans fournir les ressources correspondantes. En 2024, plus de 15 % des résolutions de l'Assemblée générale prévoient que de nouvelles activités soient menées « dans la limite des ressources existantes ». Les résolutions exigeant une mise en œuvre « dans la limite des ressources existantes » sont plus de quatre fois plus fréquentes aujourd'hui qu'elles ne l'étaient en 2000. Lors de l'examen des mandats en 2006, le manque de ressources avait déjà été identifié comme un problème critique, et la situation a depuis empiré. Il n'est pas viable de continuer à demander de nouvelles activités sans prévoir de ressources. Cela nuit à la capacité d'obtenir des résultats et a pour effet de limiter toute flexibilité pour permettre une allocation stratégique des ressources. Au fil du temps, cette situation crée un décalage croissant

entre les attentes et l'impact réel, ce qui finit par éroder la confiance placée dans l'Organisation.

28. Problème connexe, les mandats ont tendance à préciser quelles sont les entités qui doivent les exécuter. Près de la moitié des mandats<sup>7</sup> actifs comprennent au moins une instruction donnée à une entité spécifique concernant l'exécution de tâches. Il semblerait également que les mandats prescrivant en détail les activités à mener et la manière de le faire soient de plus en plus nombreux. Ces prescriptions ne tiennent pas toujours compte des ressources ou des capacités disponibles dans l'ensemble du système des Nations Unies, ce qui risque de limiter l'impact final ou de perturber d'autres activités. Cette approche dirigiste nuit aux efforts déployés pour déterminer quels seraient les arrangements les plus efficaces pour exécuter les mandats compte tenu des avantages comparatifs dans l'ensemble du système des Nations Unies, ce qui risque d'en compromettre encore l'impact.

### **Solutions proposées pour améliorer la conception des mandats**

29. Les efforts visant à améliorer la conception des mandats doivent se faire dans le plein respect des prérogatives des États Membres qui les adoptent. Les propositions ci-après sont formulées à l'intention des États Membres et ont pour but de les aider à rédiger des textes clairs, concis et exploitables, qui soient plus susceptibles d'avoir un impact lors de leur exécution.

- a) Réduire la longueur des textes des mandats dans la mesure du possible afin de garantir qu'ils soient exécutés et aient un plus grand retentissement (conformément aux recommandations faites au paragraphe 45 de la résolution [77/335](#) de l'Assemblée générale) ;
- b) Définir des mandats qui permettent au Secrétaire général de disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour assigner les tâches en fonction des avantages comparatifs et des ressources au sein du système des Nations Unies ;
- c) Ne pas demander de nouvelles tâches sans que les ressources correspondantes soient prévues ou que les autres tâches demandées soient explicitement revues à la baisse ;
- d) Pour les nouveaux mandats, compléter les estimations de dépenses financées au moyen du budget ordinaire qui ont été préparées par le Secrétaire général (conformément à l'article 153 du Règlement intérieur de l'Assemblée générale) par des informations supplémentaires sur les activités programmatiques connexes dans l'ensemble du système des Nations Unies et toutes sources de financement confondues.

## **III. Exécution des mandats**

30. L'exécution des mandats renvoie à la manière dont le système des Nations Unies s'acquitte des tâches qui lui sont confiées par les États Membres, qu'il s'agisse d'initiatives mondiales majeures telles que les objectifs de développement durable et le Pacte pour l'avenir, ou de programmes et d'activités spécifiques. C'est ainsi que le système des Nations Unies aide à traduire les accords passés sur des objectifs clés, tels que l'égalité des genres, en améliorations réelles et tangibles sur le terrain. L'exécution des mandats est également ce à partir de quoi les États Membres et le grand public évaluent la valeur du système des Nations Unies. Comme pour la création des mandats, c'est donc l'impact qui doit rester le principe directeur.

<sup>7</sup> Par « mandats actifs », on entend les quelque 4 000 sources de mandats citées dans les documents budgétaires relatifs aux programmes et aux opérations de maintien de la paix à partir de 2026 pour le Secrétariat, y compris les entités dont les secrétariats font partie du Secrétariat.

31. Dans la présente section, trois problèmes susceptibles d'entraver l'exécution des mandats et d'en limiter l'impact sont identifiés : a) la multiplication des réunions et des rapports ; b) une gestion inadéquate de l'exécution des mandats ; et c) des modalités de financement mal alignées. Chacune de ces questions est étudiée et des solutions potentielles s'appuyant sur la réforme de l'ONU de 2018 et complétant les autres efforts déployés dans le cadre de l'Initiative ONU80 sont proposées.

### **Multiplication des réunions et des rapports**

32. Les réunions et les rapports sont une composante essentielle de l'exécution des mandats. Ils permettent le dialogue et l'échange d'informations, deux éléments essentiels pour rendre possible un accord sur les questions importantes et élaborer les normes qui guident le système international. Grâce aux réunions et aux rapports, les États Membres sont tenus informés des principaux développements et peuvent fournir les orientations nécessaires. Ils revêtent donc une importance cruciale pour obtenir le plus grand impact possible.

33. Mais ils coûtent aussi cher : en 2024, le Secrétariat a dépensé plus de 360 millions de dollars en coûts directs liés aux réunions et aux rapports, tels que l'édition et la traduction, soit plus de 10 % du budget ordinaire. Si l'on tenait compte des coûts indirects – y compris de recherche et de rédaction – ce chiffre serait bien supérieur. Compte tenu du rôle important que jouent ces mandats mais aussi du fait qu'ils mobilisent beaucoup de ressources, il semble approprié de réexaminer ces mandats pour s'assurer qu'ils ont le plus grand impact possible.

#### *Davantage de réunions*

34. L'ONU facilite des milliers de réunions chaque année, dont 27 000 rien qu'en 2024. Ce sont des plateformes essentielles, qui permettent aux États Membres de se retrouver pour régler ensemble les problèmes rencontrés et fixer les priorités. Mais les réunions et la demande en services d'appui correspondants ont également augmenté ces dernières années. En conséquence, une part plus importante de l'ensemble des capacités est désormais consacrée à l'appui aux réunions. Le nombre de réunions a atteint un pic en 2019 mais a fortement chuté pendant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). On note depuis une forte tendance à la hausse, sans toutefois revenir aux niveaux d'avant la pandémie.

35. En 2025, plus de 240 organes, y compris les comités et autres forums créés par les trois organes principaux, ont souhaité recevoir un appui du Secrétariat. Malgré les efforts de rationalisation déployés précédemment, on compte aujourd'hui 8 organes de plus qu'il y a dix ans, avec plus de 60 nouveaux organes créés et plus de 50 supprimés au cours de cette période. Le travail associé au cycle de création et de fermeture de ces organes fait peser sur les ressources du Secrétariat des demandes supplémentaires qui vont au-delà des services de réunion habituels. Les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle pourraient permettre de gagner en efficacité et de mieux appuyer les États Membres lors des réunions. Si certains de ces outils sont déjà utilisés, on pourrait réaliser des progrès encore plus importants en y faisant davantage appel.

#### *Davantage de rapports*

36. Les rapports demandés représentent une part importante des produits que le Secrétariat doit livrer, puisqu'environ 55 % des sources de mandat actives prévoient la présentation de rapports. Tout comme les réunions, les rapports sont une partie importante de l'exécution des mandats. En 2024, le Secrétariat de l'ONU a publié plus de 1 100 rapports, soit une augmentation de près de 20 % depuis 1990. Plus de

60 % de ces rapports portent sur des sujets récurrents. De nombreux rapports destinés à des organes différents traitent également de questions similaires.

37. Les rapports sont aussi de plus en plus longs, le nombre moyen de mots ayant augmenté de 40 % depuis 2005. Les rapports présentés à l'Assemblée générale, au Conseil de sécurité et au Conseil économique et social comptent aujourd'hui en moyenne 11 300 mots chacun, soit environ un tiers de plus que la limite recommandée pour les rapports du Secrétariat. Malgré l'ampleur de la production, ou peut-être en partie à cause d'elle, la plupart des rapports ne sont pas très lus. En 2024, près de 65 % des rapports ont été téléchargés moins de 2 000 fois, les 5 % de rapports les plus consultés l'ayant été au moins 5 500 fois. Les statistiques de téléchargement ne sont pas à elles seules une preuve de l'utilité d'un rapport : des questions importantes ne trouvent pas toujours un large public. Mais ces chiffres indiquent qu'il est nécessaire d'élargir le débat au sujet des rapports.

### **Solutions proposées pour rationaliser les réunions et les rapports**

38. Les propositions ci-après sont présentées en vue d'optimiser la valeur des réunions et des rapports et visent à trouver un équilibre entre fonctions d'appui aux États Membres et impact direct.

- a) Hiérarchiser et rationaliser les demandes de rapports ou de réunions dans les mandats ;
- b) Présenter des rapports plus courts et réduire le nombre maximal de mots ;
- c) Combiner les rapports couvrant des questions et des contextes similaires dans la mesure du possible (par exemple en fusionnant des rapports régionaux distincts sur la même question ou en soumettant un seul rapport à différents organes mandants demandant des rapports sur des questions similaires) ;
- d) Introduire différents formats de rapports en fonction des besoins et du type de contenu ; les premiers rapports pourraient être plus longs et suivis de mises à jour plus courtes, de tableaux de bord visuels, de réunions d'information en personne ou d'autres formats ;
- e) Publier des statistiques de téléchargement pour tous les rapports afin d'alimenter les discussions sur les pratiques suivies concernant les rapports.

### **Une gestion et une coordination inadéquates de l'exécution**

39. Si les réunions et les rapports sont des moyens de parvenir aux fins recherchées, les mandats donnés par les États Membres ont pour objectif ultime d'améliorer la vie des gens et de remédier aux problèmes rencontrés. Seule une gestion efficace de l'exécution des mandats peut permettre d'y parvenir. Toute lacune à cet égard nuirait aux objectifs des États Membres et aurait pour effet de limiter l'impact obtenu.

#### ***Mauvaise répartition des tâches au sein du système des Nations Unies***

40. Pour être efficace et fructueuse, l'exécution suppose une répartition claire des responsabilités sur la base des compétences et des devoirs de chacun. Mais les processus et pratiques en vigueur ne permettent pas au système des Nations Unies de parvenir à une division claire du travail. La coordination entre les entités lors de l'établissement des budgets et des programmes est limitée. Bien que les réformes récentes aient amélioré la coordination au niveau national, elles n'ont pour l'instant pas été suivies d'améliorations similaires au niveau mondial.

41. Les contrôles existants dans le système des Nations Unies portent principalement sur la planification des programmes, les budgets et les questions opérationnelles des différentes entités des Nations Unies de manière isolée, au lieu de

rechercher un alignement stratégique dans l'ensemble du système pour garantir un impact optimal et assurer l'efficacité des mesures prises. Cela est particulièrement visible au sein du Secrétariat, où les entités invoquent près de 4 000 sources de mandats pour justifier les projets de budgets-programmes. De nombreuses entités font référence aux mêmes mandats. Une cinquantaine de références portent sur des mandats qui ne sont plus actifs, comme les objectifs du Millénaire pour le développement.

#### *Risques de duplication*

42. Le manque de clarté dans la répartition du travail peut donner lieu à des doubles emplois, qui sont d'autant plus probables que de nombreuses entités des Nations Unies œuvrent à l'exécution des mêmes mandats. Ces situations ne sont pas négatives en soi : des partenaires qui travaillent ensemble à des questions complexes peuvent apporter une valeur ajoutée complémentaire si cela procède d'une stratégie intentionnelle et cohérente. Les cadres mondiaux tels que le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et le Pacte pour l'avenir sont la preuve que les mandats peuvent rassembler les entités des Nations Unies pour donner les résultats voulus et démultiplier l'impact des mesures prises au lieu de dupliquer les efforts. Dans certains cas, des recouplements fructueux peuvent s'avérer nécessaires pour obtenir cet effet multiplicateur.

43. Toutefois, certains signes de risques de duplication dans l'exécution des mandats méritent d'être examinés de plus près. Pour le pilier Développement, par exemple, environ la moitié des mandats cités dans le budget-programme le sont par plusieurs entités. Pour le pilier Paix et sécurité, c'est le cas pour environ 33 % des mandats. Les références multiples aux mandats peuvent donner lieu à un chevauchement fonctionnel, qui voit plusieurs entités exercer les mêmes fonctions pour exécuter les mêmes mandats<sup>8</sup>. Ce chevauchement est clairement visible dans un certain nombre de fonctions, notamment les politiques, les données, les statistiques, le renforcement des capacités, l'assistance technique, le soutien normatif et la coordination. Des services communs tels que l'informatique, les achats et les ressources humaines sont aussi largement reproduits dans l'ensemble du système des Nations Unies. Dans le cadre de l'Initiative ONU80, ces questions sont examinées de manière séparée plus en détail. Les évaluations récentes des efforts de réforme en cours, y compris le repositionnement des équipes de pays des Nations Unies<sup>9</sup>, mettent également en lumière les possibilités de consolider les efforts dans l'ensemble du système des Nations Unies afin d'obtenir de meilleurs résultats, ensemble.

#### **Solutions proposées pour mieux gérer l'exécution des mandats**

44. La réforme de l'ONU en 2018 a permis d'améliorer l'exécution des mandats, ce qui se traduit, par exemple, par un degré de satisfaction généralement plus élevé chez États Membres quant à l'appui reçu pour la réalisation des objectifs de développement durable. Ces efforts contribuent à faire évoluer le système des Nations Unies vers une approche plus cohérente et cohésive. Les propositions ci-après visent à tirer parti de ces progrès pour améliorer la division des tâches dans l'ensemble du système des Nations Unies – en faisant fond sur un contrôle stratégique plus rigoureux – afin d'obtenir un impact encore plus grand dans les années à venir.

a) Renforcer le contrôle stratégique interne de la division du travail dans le système des Nations Unies à tous les niveaux afin de garantir un soutien programmatique et opérationnel efficace et efficient. Ces mesures s'inscrivent dans

<sup>8</sup> Les fonctions en question sont définies par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243.

<sup>9</sup> Voir [https://www.un.org/system-wide-evaluation-office/sites/default/files/2025-07/SWEEO\\_2025\\_001%20Evaluation%20Report\\_0.pdf](https://www.un.org/system-wide-evaluation-office/sites/default/files/2025-07/SWEEO_2025_001%20Evaluation%20Report_0.pdf).

le prolongement des engagements pris en 2018 en matière de réforme ainsi que des efforts visant à renforcer le leadership du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ;

b) Veiller à ce que les entités des Nations Unies examinent les mandats auxquels elles font référence dans leurs programmes et budgets afin qu'elles ne mentionnent que ceux pour lesquels elles disposent d'avantages comparatifs démontrables ;

c) Mieux utiliser les plateformes de coordination à l'échelle du système (par exemple, le Comité permanent interinstitutions, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable et le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination) afin d'éviter les doubles emplois et de garantir une utilisation stratégique des ressources dans l'ensemble du système des Nations Unies.

### **Des modalités de financement mal alignées : une fragmentation profonde**

45. Les financements sont une condition préalable à l'exécution des mandats. Les fonds du système des Nations Unies proviennent pour l'essentiel de contributions volontaires – environ 80 % en 2023. Pour le Secrétariat, ce chiffre est d'environ 40 %. La plupart des actions menées à l'échelle nationale sont financées au moyen de ces contributions volontaires et sont particulièrement vulnérables dans le contexte actuel de coupes budgétaires. S'agissant des contributions statutaires, les États Membres sont tenus, en vertu de la Charte, de les payer intégralement et en temps voulu. Les contributions statutaires devraient être stables, mais elles sont aussi extrêmement spécifiques.

46. Par conséquent, les pratiques des États Membres en matière d'allocation de fonds ont des conséquences profondes. Ces pratiques – notamment la préaffectation des fonds et l'octroi de subventions de petits montants – empêchent souvent d'obtenir un impact maximal et peuvent exacerber la fragmentation des programmes.

#### *Des fonds largement préaffectés et trop dilués*

47. Malgré les engagements pris dans le pacte de financement, qui a été adopté en 2019 et révisé dernièrement en 2024, la préaffectation des crédits reste un problème répandu et de plus en plus grave. En 2023, plus de 85 % des contributions volontaires destinées au système des Nations Unies étaient préaffectées, et près de 40 % des États Membres ont indiqué que l'affectation des crédits était leur approche préférée à la faveur de l'examen quadriennal complet de 2024. Cela empêche les entités des Nations Unies de diriger leurs ressources avec flexibilité pour en optimiser l'impact.

48. Outre les crédits préaffectés, les donateurs ont tendance à allouer des montants relativement faibles pour chaque subvention, ce qui a pour effet de diluer les fonds entre de nombreuses activités. En 2023, plus de 60 % des subventions versées par des contributeurs gouvernementaux étaient inférieures à 1 million de dollars. En conséquence, environ 75 % des subventions n'ont couvert que 16 % du total des contributions volontaires cette année-là. Le nombre des subventions et leurs petits montants font grimper les frais généraux et les coûts de transaction, ce qui oblige les entités des Nations Unies à consacrer plus de temps aux procédures, au détriment de l'impact possible.

#### *Moindre appui aux fonds de financement commun*

49. En 2023, moins de 10 % des contributions volontaires étaient acheminées par des fonds de financement commun, ce qui est bien en deçà de l'objectif de 30 % fixé dans le pacte de financement. Les fonds de financement commun sont un mécanisme permettant de surmonter les difficultés liées à la préaffectation des crédits et à la

réduction du montant des subventions, mais ils recueillent un moindre appui de la part des donateurs. La part des financements humanitaires acheminés par l'intermédiaire des fonds de financement commun a diminué sur le long terme et ne représente aujourd'hui que 7 % de la totalité des fonds. Après une tendance à la hausse, les contributions aux fonds de financement commun axés sur le développement ont de nouveau accusé une diminution récemment, de plus de 30 % depuis 2021.

#### *Une fragmentation profonde des programmes*

50. Le caractère extrêmement spécifique des financements reçus des États Membres peut influer sur la fragmentation des programmes au sein du système des Nations Unies, déjà grande, compromettant par là même l'impact des mandats. Cette fragmentation s'observe dans la mise en œuvre de thèmes clés, tels que les objectifs de développement durable. En 2023, quatre entités des Nations Unies en moyenne comptaient pour plus de 80 % des dépenses pour chaque objectif. Les 20 % restants étaient répartis entre une vingtaine d'autres entités, et l'on peut se demander si ces entités tirent parti de leurs avantages comparatifs ou si elles sont contraintes d'en faire trop avec pas assez.

51. La fragmentation est aussi évidente au sein du Secrétariat, qui ne reçoit qu'environ 20 % des ressources du système des Nations Unies, mais qui héberge environ 80 % des entités du système des Nations Unies dirigées au rang de Sous-Secrétaire général(e) ou à un rang supérieur. Elle est particulièrement visible dans le budget ordinaire de l'ONU, qui ne représente que 5 % du montant total des ressources du système des Nations Unies, mais qui est divisé en centaines de programmes et de sous-programmes, dont certains couvrent des activités menées par une équipe de seulement trois personnes.

52. Dans le contexte actuel de diminution de la totalité des fonds, la fragmentation risque de s'intensifier et la concurrence pour les ressources de s'aggraver, incitant les différentes entités à recourir à des approches plus opportunistes et moins stratégiques. Des options concrètes pour relever ces défis sont à l'étude dans le cadre des travaux concernant les changements structurels et le réalignement des programmes.

#### **Solutions proposées pour améliorer les modalités de financement**

53. Plusieurs actions sont proposées pour adapter les modalités de financement afin d'assurer un impact optimal :

- a) Faire en sorte que tous les engagements pris par les États Membres et le système des Nations Unies dans le cadre du pacte de financement soient respectés et renforcer à cette fin le dialogue ;
- b) Accorder aux entités du système des Nations Unies une plus grande flexibilité pour redéployer rapidement les ressources si cela est raisonnablement justifié, y compris pour protéger les services essentiels à l'échelle nationale contre les réductions de financement ;
- c) Envisager d'appliquer les recommandations pertinentes qui seront faites dans le cadre l'Initiative ONU80 concernant les changements structurels et le réalignement des programmes.

## **IV. Examen des mandats**

54. Il est essentiel de réexaminer régulièrement les mandats pour en évaluer l'impact et s'assurer qu'ils restent pertinents et qu'ils sont réalisables et alignés sur

les priorités. Ces examens permettent de déterminer les domaines dans lesquels le système des Nations Unies apporte la plus grande valeur ajoutée et la manière dont les ressources peuvent être affectées pour donner les meilleurs résultats. Dans la présente section, deux grands défis concernant les examens des mandats sont identifiés : a) la nature limitée des mécanismes d'examen ; et b) les lacunes dans l'application du principe de responsabilité à l'échelle du système des Nations Unies en ce qui concerne l'impact des activités menées. Chacune de ces questions est examinée et des solutions sont proposées pour renforcer les processus d'examen des mandats.

### **Des mécanismes d'examen laissant à désirer**

55. De nombreux mandats se poursuivent sur de longues périodes et sont étudiés plus ou moins fréquemment à maintes reprises. Cela n'est pas nécessairement un problème, étant donné le caractère durable de nombre des défis rencontrés et le rôle essentiel des interactions entre les États Membres pour parvenir à les relever. Toutefois, au vu du taux élevé de questions récurrentes au cours des décennies, associé à l'absence fréquente de dispositions formelles de réexamen, il serait souhaitable de renforcer les mécanismes d'examen des mandats.

#### *Des questions régulièrement réabordées avec des changements de mandats limités*

56. Les discussions sur les mandats ont tendance à se répéter sur de longues périodes. Plus de 30 % des sujets auxquels étaient consacrés des résolutions de l'Assemblée générale en 1990, par exemple, faisaient toujours l'objet de résolutions en 2024. L'ordre du jour de l'Assemblée pour la soixante-dix-huitième session comprenait 371 points et sous-points régulièrement examinés, dont 215 chaque année. Les discussions sur ces points ne donnent pas toujours des résultats concrets, convenus au niveau intergouvernemental : environ un point ou sous-point de l'ordre du jour récurrent chaque année sur cinq n'a pas donné lieu à l'adoption d'une résolution ou d'une décision en 2024. Lorsque des résolutions sur des questions récurrentes sont adoptées, les textes restent souvent similaires aux versions précédentes. Depuis 2010, le libellé de plus de la moitié des résolutions adoptées par l'Assemblée sur des sujets récurrents est extrêmement proche ou très proche de celui des versions précédentes.

57. Cela ne signifie pas que toute répétition soit négative ou superflue. Des discussions répétées sont souvent productives, même en l'absence de résolutions, car elles peuvent permettre de mettre l'accent sur des questions importantes, contribuer à l'établissement de normes pour le système international ou aider à dégager un consensus en vue d'une action future. De petites révisions du texte peuvent se traduire en changements concrets importants au niveau de l'exécution. Toutefois, d'une manière générale, le taux élevé de questions récurrentes – y compris l'absence de modifications majeures des textes par rapport aux discussions antérieures – mérite que l'on s'interroge sur la manière de garantir que temps et ressources soient utilisés le plus efficacement possible<sup>10</sup>.

#### *Absence d'instructions concernant les examens ou de processus standards*

58. Outre la part élevée de questions récurrentes, on note un manque fréquent de clarté quant au moment précis ou à la manière de réviser les mandats, y compris en ce qui concerne le moment de les clore complètement ou de mettre fin à certaines

<sup>10</sup> Le Secrétariat prend déjà un certain nombre de mesures d'efficience en ce qui concerne les questions récurrentes, y compris en procédant à des ajustements pour s'assurer que les équipes de traduction passent moins de temps à traduire les résolutions comportant des reprises que les nouvelles résolutions, sans sacrifier la précision.

activités. Certains mandats, comme ceux des missions de maintien de la paix, sont assortis de procédures de réexamen claires, mais la plupart ne le sont pas : plus de 85 % des mandats en cours ne comportent pas d'instructions relatives à leur réexamen ou à leur suppression. En outre, le Secrétaire général n'a pas souvent fait usage des pouvoirs qui lui sont conférés pour proposer à l'Assemblée générale une liste des produits à supprimer. Même lorsque les instructions concernant les examens sont claires, il peut exister une certaine « inertie » à l'égard des mandats, c'est-à-dire une tendance à les renouveler par défaut.

59. Les États Membres devraient peut-être réexaminer régulièrement tous les mandats, soit individuellement, soit à la faveur d'un examen groupé de plusieurs mandats portant sur la même question. Les examens groupés sont davantage susceptibles de favoriser une plus grande cohérence dans l'ensemble des mandats et du système des Nations Unies, en permettant d'identifier les activités qu'il convient de développer, ou au contraire de réduire ou de supprimer. S'il arrive que des examens groupés des mandats aient lieu – comme pour la revitalisation des travaux de l'Assemblée générale – cela reste relativement rare. Les États Membres ont également mis en place d'autres processus d'examen qui, même s'ils ne sont pas explicitement liés aux mandats, pourraient servir d'inspiration pour les examens groupés des mandats. L'examen quadriennal complet des activités, qui vise à fournir tous les quatre ans des orientations sur les politiques de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, en est un exemple.

### **Solutions proposées pour renforcer les mécanismes d'examen**

60. Les mécanismes d'examen des mandats restent la prérogative des États Membres, qui ont déjà pris des mesures importantes pour les renforcer. Il s'agit notamment des efforts continus qui sont déployés au sein de l'Assemblée générale, du Conseil de sécurité et du Conseil économique et social pour rationaliser le travail, ajuster la fréquence des questions récurrentes et examiner les résultats obtenus. Les États Membres ont aussi reconnu qu'il convenait d'en faire plus à cet égard. Les propositions ci-après visent à appuyer et à compléter les efforts en cours, en vue de procéder à un examen efficace des mandats à l'échelle du système pour qu'ils aient le plus grand impact possible. Les États Membres souhaiteront peut-être examiner les propositions suivantes :

- a) Systématiser et renforcer les efforts en cours pour consolider les mécanismes d'examen des mandats et veiller à ce que pareils efforts aient lieu dans l'ensemble des organes mandants ;
- b) Inclure dans les nouvelles résolutions des clauses d'expiration (comme recommandé par l'Assemblée générale dans sa résolution [77/335](#)) ;
- c) Introduire des processus visant à faciliter des examens groupés des mandats portant sur des questions spécifiques, en s'inspirant des pratiques existantes (par exemple, la revitalisation de l'Assemblée générale) et de processus similaires (par exemple, l'examen quadriennal complet) ;
- d) Mettre davantage à profit les mécanismes existants pour identifier les possibilités de consolider et de rationaliser les travaux, y compris les recommandations du Secrétaire général visant à mettre fin à certains produits (conformément à la règle 105.6 de la circulaire [ST/SGB/2018/3](#)) ;
- e) Rationaliser la façon dont les mandats sont examinés, notamment en révisant les programmes de travail des organes intergouvernementaux, en regroupant les points de l'ordre du jour des différents organes et en alignant les travaux de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et du Conseil de sécurité.

## **Lacunes dans l'application du principe de responsabilité concernant l'impact obtenu à l'échelle du système des Nations Unies**

61. L'accent est toujours mis sur la question de l'impact dans le présent rapport. Pour que les examens des mandats permettent de se faire une idée claire de l'impact obtenu, il est important que les entités du système des Nations Unies puissent faire le lien entre leurs activités, leurs ressources et leurs résultats. La gestion axée sur les résultats offre un moyen d'y parvenir. Malgré les progrès accomplis, des différences considérables persistent dans la manière dont les entités des Nations Unies gèrent les résultats. Cela peut affecter la capacité des entités individuelles et du système dans son ensemble à obtenir des résultats collectifs, ce qui, à son tour, peut nuire à la capacité de mobiliser et d'orienter les ressources de manière optimale.

### *Des chaînes de résultats incomplètes*

62. L'objectif primordial au regard du principe de responsabilité est clair : aligner les ressources du système des Nations Unies sur des résultats mesurables et offrir une vision de l'impact collectif qui démontre la valeur de l'action pour les États Membres et qui permette d'apporter les ajustements nécessaires<sup>11</sup>. Cela nécessite des chaînes de résultats efficaces et cohérentes à deux niveaux : au niveau des entités individuelles et à l'échelle du système.

63. Les réformes récentes ont permis d'améliorer considérablement la manière dont les différentes entités du système des Nations Unies gèrent leurs activités pour obtenir des résultats. Environ 40 % de ces entités ont désormais mis en place des plans stratégiques pour organiser les ressources en fonction des résultats escomptés, et environ 30 % disposent déjà de cadres intégrés de résultats et de ressources pour appuyer leurs plans stratégiques. Cependant, il reste beaucoup à faire pour que davantage d'entités introduisent ces chaînes de résultats.

64. À l'échelle du système, les différences considérables dans la manière dont les différentes entités du système des Nations Unies gèrent leurs activités pour obtenir des résultats rendent plus difficile d'évaluer l'impact global du système. Cela s'explique à la fois par le fait qu'environ 60 % des entités des Nations Unies ne disposent pas des éléments clés de la chaîne de résultats et par le fait que les outils de soutien de la chaîne de résultats, tels que les plans stratégiques ou les cadres de résultats, diffèrent d'une entité à l'autre. Si ces outils étaient harmonisés dans toute la mesure du possible, cela permettrait de créer des chaînes de résultats solides à l'échelle du système, qui puissent fournir des preuves claires et convaincantes de l'impact collectif du système des Nations Unies.

### *Lacunes dans la communication des résultats*

65. Il est essentiel de démontrer l'impact du système des Nations Unies de manière claire et factuelle, tant au niveau des entités qu'à l'échelle du système, pour appliquer le principe de responsabilité et parvenir à mobiliser des ressources. C'est aussi crucial pour assurer l'efficacité des examens des mandats. Les entités du système des Nations Unies investissent beaucoup dans la communication de leurs réalisations et ont récemment accompli des progrès significatifs : par exemple, toutes les équipes de pays des Nations Unies produisent désormais des rapports sur les résultats collectifs, contre 64 % avant les réformes de 2018.

<sup>11</sup> L'Assemblée générale définit le « principe de responsabilité » dans sa résolution 64/259, en partie, comme suit : « Il s'agit notamment d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat par les organes intergouvernementaux de l'Organisation des Nations Unies ou par les organes subsidiaires... ».

66. Toutefois, les lacunes dans les chaînes de résultats au sein du système des Nations Unies peuvent nuire à l'efficacité de ces communications. Le manque de ressources pour appuyer les efforts déployés est également un problème : en 2024, seules 62 % des équipes de pays des Nations Unies disposaient de budgets dédiés à la communication conjointe. Ces facteurs, en plus de la fragmentation des financements qui entraînent une multiplication des obligations en matière d'établissement de rapports, peuvent expliquer en partie pourquoi certains donateurs continuent de s'inquiéter au sujet de la communication des données. Par exemple, dans l'enquête sur l'examen quadriennal complet de 2024, environ un pays donateur sur trois a qualifié de « passable » ou de « médiocre » sa satisfaction à l'égard de la communication des résultats du système des Nations Unies pour le développement.

#### **Solutions potentielles pour renforcer l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne l'impact des mandats**

67. Les examens des mandats renforcent l'application du principe de responsabilité par le système des Nations Unies au regard de l'impact des mandats et il conviendrait de mettre l'accent sur la manière dont les mandats sont concrétisés dans l'ensemble des chaînes de résultats du système. Les progrès récents, notamment en matière de gestion axée sur les résultats, sont encourageants et doivent être poursuivis. La recommandation ci-après s'appuie sur cette amélioration : renforcer et harmoniser les mécanismes de gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris la manière dont les résultats sont mesurés et communiqués.

## **V. Voie à suivre**

68. Le présent rapport fournit des données, des analyses et des propositions sur l'ensemble du cycle de vie des mandats, en vue de soutenir la création, l'exécution et le réexamen des mandats pour qu'ils aient un impact maximal. Les propositions sont faites tout en sachant pertinemment que les États Membres sont ceux qui décident des mandats confiés au système des Nations Unies et qu'il leur appartiendra de déterminer les mesures à prendre.

69. Nous espérons que le présent rapport et les propositions qui y figurent s'avéreront utiles lorsque les États Membres examineront les options possibles pour aller de l'avant. Les propositions sont divisées en mesures que le Secrétaire général a l'intention de prendre dans le cadre des pouvoirs à lui conférés, principalement pour renforcer l'appui prodigué aux États Membres tout au long du cycle de vie du mandat, suivies de propositions complémentaires soumises à l'examen des États Membres. Toutes ces propositions s'inscrivent dans le cadre plus large de l'Initiative ONU80, à la faveur de laquelle nous nous efforçons de créer un système des Nations Unies plus cohérent, plus efficace, plus performant et davantage axé sur les résultats, adapté au présent et aux défis futurs.

#### **Résumé des propositions**

70. Les propositions spécifiques pour chaque phase du cycle de vie du mandat sont résumées ci-après. Les mesures que le Secrétaire général entend prendre à l'appui de ces propositions, dans le cadre des pouvoirs qui lui sont conférés, sont présentés dans la section VI, suivies des mesures que les États Membres pourraient souhaiter prendre dans la section VII.

- **Appuyer la création de mandats.** Assurer une visibilité complète du paysage de l'ensemble des mandats ; et aider les États Membres à créer des mandats qui soient le plus pertinent possible et aient le plus grand impact

- **Améliorer l'exécution des mandats.** Prendre des dispositions optimales pour les réunions et les rapports ; renforcer les mécanismes de gestion de l'exécution des mandats ; et utiliser de manière plus efficace les ressources

- **Renforcer l'examen des mandats.** Renforcer les mécanismes d'examen des mandats ; et renforcer l'application du principe de responsabilité à l'échelle du système des Nations Unies pour assurer un impact maximal

#### **Voie à suivre**

71. Dans sa résolution [79/318](#), l'Assemblée générale a invité les entités et les institutions spécialisées du système des Nations Unies à aligner leurs initiatives de réforme sur cette approche, selon qu'il conviendrait. Bien que le présent rapport soit principalement axé sur les mandats émis par l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité, le Conseil économique et social et leurs organes subsidiaires, les propositions sont pertinentes pour l'ensemble du système des Nations Unies et pourraient faire l'objet d'une application plus large par le biais des mécanismes appropriés.

72. Les chantiers menés dans le cadre de l'Initiative ONU80, qui sont complémentaires du présent rapport, se poursuivent également. Le Secrétaire général élargira l'analyse de l'exécution des mandats dans l'ensemble du système des Nations Unies, en vue notamment d'identifier les changements structurels et réalignements des programmes qui pourraient s'imposer, ainsi que pour proposer des mesures propres à renforcer l'efficience et l'efficacité internes. Ces efforts alimenteront le travail des sept groupes thématiques établis dans le cadre de l'Initiative, ils en bénéficieront et le soutiendront. À l'issue de cette analyse complémentaire, le Secrétaire général soumettra les propositions voulues.

73. Le système des Nations Unies est prêt à poursuivre le dialogue avec les États Membres et à leur apporter un appui technique et leur fournir des analyses, si la demande lui en est faite. Dans sa lettre datée 11 mars 2025 par laquelle il a lancé l'Initiative ONU80, le Secrétaire général a souligné que pour rendre l'Organisation des Nations Unies plus forte et plus efficace, il faudrait que les responsabilités soient prises en charge de manière partagée et complémentaire. Il faudra faire preuve de vision, de leadership et de détermination pour mener à bien une transformation audacieuse de la manière dont les mandats sont conçus, exécutés et examinés. Ces efforts permettront à une Organisation des Nations Unies plus agile, plus cohérente et plus efficace de voir le jour.

## **VI. Mesures que le Secrétaire général entend prendre**

74. Sur la base des conclusions du présent rapport et dans le cadre des pouvoirs qui lui sont conférés, le Secrétaire général interviendra dans les domaines suivants afin d'améliorer l'appui apporté aux États Membres tout au long du cycle de vie des mandats :

#### **Améliorer la visibilité des mandats et leur conception**

- Accélérer la création de registres complets des textes des mandats existants émis par tous les organes mandants ;
- Améliorer le soutien apporté par le Secrétariat aux États Membres lors de la création de mandats, sur la base des priorités définies par les États Membres ;

c) Renforcer le soutien apporté par les entités des Nations Unies à la coordination et à la promotion d'une meilleure visibilité des travaux des organes mandants ;

d) Développer des outils utilisant l'intelligence artificielle pour faciliter la rédaction des mandats, notamment en produisant des résumés pour faciliter la prise de décision des États Membres, en signalant les complémentarités ou les doublons potentiels dans les projets de textes ou les ordres du jour des réunions des organes mandants ;

e) Pour les nouveaux mandats, compléter les estimations des dépenses financées au moyen du budget ordinaire préparées par le Secrétaire général (conformément à l'article 153 du Règlement intérieur de l'Assemblée générale) par des informations supplémentaires sur les activités programmatiques connexes dans l'ensemble du système des Nations Unies et toutes sources de financement confondues.

#### **Améliorer la communication de l'information**

a) Présenter des rapports plus courts et réduire le nombre maximal de mots ;

b) Combiner, dans la mesure du possible, les rapports portant sur des questions et des contextes similaires ;

c) Introduire différents formats de rapports en fonction des besoins et du type de contenu ; les premiers rapports pourraient être plus longs et suivis de mises à jour plus courtes, de tableaux de bord visuels, de réunions d'information en personne ou d'autres formats ;

d) Publier des statistiques de téléchargement pour tous les rapports afin d'alimenter les discussions sur les pratiques concernant les rapports.

#### **Améliorer la gestion de l'exécution des mandats**

a) Renforcer le contrôle stratégique interne de la division du travail du système des Nations Unies à tous les niveaux afin de garantir un soutien programmatique et opérationnel efficace et efficient. Ces mesures s'inscrivent dans le prolongement des engagements pris en 2018 en matière de réforme et des efforts visant à renforcer le leadership du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ;

b) Veiller à ce que les entités des Nations Unies examinent les mandats auxquels elles font référence dans leurs programmes et budgets afin qu'elles ne mentionnent que ceux pour lesquels elles disposent d'avantages comparatifs démontrables ;

c) Mieux utiliser les plateformes de coordination à l'échelle du système (par exemple, le Comité permanent interinstitutions, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable et le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination) afin d'éviter les doubles emplois et de garantir une utilisation stratégique des ressources dans l'ensemble du système des Nations Unies ;

d) Faire en sorte que tous les engagements pris par le système des Nations Unies dans le cadre du pacte de financement soient respectés et renforcer à cette fin le dialogue.

### **Mettre en place des mécanismes d'examen efficaces**

- a) Mettre davantage à profit les mécanismes existants pour identifier les possibilités de consolider et de rationaliser les travaux, y compris les recommandations du Secrétaire général visant à mettre fin à certains produits (conformément à la règle 105.6 de la circulaire [ST/SGB/2018/3](#)) ;
- b) Renforcer et harmoniser les mécanismes de gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris la manière dont les résultats sont mesurés et communiqués.

## **VII. Propositions à l'attention des États Membres**

75. Le présent rapport contient un certain nombre de propositions soumis aux États Membres pour examen. Elles sont formulées dans le plein respect de l'autorité exclusive des États Membres à chaque étape du cycle de vie des mandats, sachant que les décisions sur les mesures à prendre sont leur entière prérogative. Le rapport contient également des informations et des réflexions susceptibles d'aider les États Membres dans leur gestion des mandats, s'ils souhaitent s'en inspirer.

76. Des progrès dans la réalisation des objectifs et des mesures proposées dans le présent rapport pourraient être accomplis dans le cadre d'un processus intergouvernemental spécifique lié à ONU80, dont les modalités seraient déterminées par la présidence de l'Assemblée générale. Si les États Membres décident de lancer un tel processus, l'Organisation des Nations Unies est prête à les aider et à leur apporter le soutien voulu.

### **Une conception efficace des mandats**

77. Les États Membres souhaiteront peut-être examiner les propositions suivantes pour améliorer la conception des mandats :

- a) Réduire la longueur des textes des mandats dans la mesure du possible afin de garantir qu'ils soient exécutés et aient un plus grand retentissement (conformément aux recommandations faites au paragraphe 45 de la résolution [77/335](#) de l'Assemblée générale) ;
- b) Définir des mandats qui permettent au Secrétaire général de disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour assigner les tâches en fonction des avantages comparatifs et des ressources du système des Nations Unies ;
- c) Ne pas demander de nouvelles tâches sans que les ressources correspondantes soient prévues ou que les autres tâches demandées soient explicitement revues à la baisse.

### **Améliorer l'exécution des mandats**

78. Les États Membres souhaiteront peut-être examiner les propositions suivantes pour améliorer l'exécution des mandats :

- a) Hiérarchiser et rationaliser les demandes de rapports ou de réunions dans les mandats ;
- b) Faire en sorte que tous les engagements pris par les États Membres dans le cadre du pacte de financement soient respectés et renforcer à cette fin le dialogue ;
- c) Accorder aux entités du système des Nations Unies une plus grande flexibilité pour redéployer rapidement les ressources si cela est raisonnablement

---

justifié, y compris pour protéger les services essentiels à l'échelle nationale contre les réductions de financement ;

d) Envisager d'appliquer les prochaines recommandations pertinentes faites dans le cadre l'Initiative ONU80 concernant les changements structurels et le réalignement des programmes.

#### **Appuyer l'examen des mandats**

79. Les États Membres souhaiteront peut-être examiner les propositions suivantes pour améliorer l'examen des mandats :

a) Systématiser et renforcer les efforts en cours pour consolider les mécanismes d'examen des mandats et veiller à ce que pareils efforts aient lieu dans l'ensemble des organes mandants ;

b) Inclure des clauses d'expiration dans les nouvelles résolutions (comme recommandé par l'Assemblée générale dans sa résolution [77/335](#)) ;

c) Introduire des processus visant à faciliter des examens groupés des mandats portant sur des questions spécifiques, en s'inspirant des pratiques existantes (par exemple, la revitalisation de l'Assemblée générale) et de processus similaires (par exemple, l'examen quadriennal complet) ;

d) Rationaliser la façon dont les mandats sont examinés, notamment en révisant les programmes de travail des organes intergouvernementaux, en regroupant les points de l'ordre du jour des différents organes et en alignant les travaux de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et du Conseil de sécurité.

---