



Conseil économique et social

Distr. générale
8 juillet 2013
Français
Original : anglais

Conseil économique et social

Session de fond de 2013

Genève, 1^{er}-26 juillet 2013

Point 3 a) de l'ordre du jour provisoire*

**Activités opérationnelles du système
des Nations Unies au service de la coopération
internationale pour le développement :**
suite donnée aux recommandations de politique
générale de l'Assemblée générale et du Conseil

Application de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général**

Résumé

Au paragraphe 186 de sa résolution 67/226 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, l'Assemblée a prié le Secrétaire général d'établir, à partir des informations présentées par les fonds et programmes et les institutions spécialisées du système des Nations Unies pour le développement, en vue des sessions de fond de 2013, 2014 et 2015 du Conseil économique et social, des rapports analytiques sur les résultats obtenus, les mesures prises et les mécanismes mis en place pour donner suite à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement, dans l'optique de sa mise en œuvre intégrale. Le présent rapport s'acquitte de cette tâche.

* E/2013/100.

** Le rapport n'a pas pu être présenté plus tôt parce que les informations de certains organismes ont été reçues tardivement.



Le rapport, dont la structure reprend celle de la résolution [67/226](#), a été élaboré quatre mois à peine après l'adoption de celle-ci. Les entités du système des Nations Unies procèdent actuellement à la définition des priorités et à l'élaboration de plans de travail, dans le but de mettre en œuvre les décisions importantes figurant dans la résolution sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement. Un rapport plus détaillé sera élaboré en 2014.

Le présent rapport s'appuie largement sur les résultats des enquêtes menées au printemps 2012 et de nouveau en 2013. Bien que certaines enquêtes aient été réalisées avant l'examen quadriennal complet, elles peuvent servir de base aux collectes de données et aux analyses futures. Les enquêtes de 2012 ont été menées auprès des gouvernements de tous les pays de programme et de tous les coordonnateurs résidents, les membres des équipes de pays des Nations Unies, les présidents des équipes de gestion des opérations au niveau des pays, et des organisations de la société civile dans les pays de programme. Les questionnaires des enquêtes de 2013 ont été envoyés au siège des entités des Nations Unies et aux coordonnateurs résidents et présidents des équipes de gestion des opérations au niveau des pays. Les plans d'action et de travail élaborés par le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et le Groupe des Nations Unies pour le développement concernant l'exécution de l'examen quadriennal complet figurent parmi les autres contributions importantes au rapport, ainsi qu'un certain nombre d'études de fond réalisées pour l'examen quadriennal complet de 2012.

Pout ce qui est des décisions pour lesquelles l'Assemblée générale a fixé les délais concernant les mesures à prendre dans sa résolution [67/226](#), les données de référence et les objectifs sont déjà connus. Dans les cas où ces objectifs n'ont pas été indiqués dans la résolution, ils seront définis à la fin de l'année en cours, en coordination avec les organismes, fonds et programmes, dans le but de faciliter la mise en œuvre intégrale de la résolution dans les délais impartis. Un projet de dispositif préliminaire de contrôle de l'exécution et d'indicateurs a été élaboré pour guider plus avant le processus de consultation.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	6
II. Financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies	8
A. Contributions	8
B. Dépenses	10
C. Examen de certaines questions	10
III. Contribution des activités opérationnelles des Nations Unies au renforcement des capacités nationales et à l'efficacité du développement	12
A. Renforcement des capacités et développement	13
B. Élimination de la pauvreté	16
C. Coopération Sud-Sud	19
D. Égalité des sexes et autonomisation des femmes	22
E. Passage de la phase des secours aux activités de développement	23
IV. Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement	25
A. Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	25
B. Système des coordonnateurs résidents	30
C. « Unis dans l'action »	45
D. Dimensions régionales	48
E. Simplification et harmonisation des modalités de fonctionnement	50
F. Gestion axée sur les résultats	56
G. Évaluation des activités opérationnelles de développement	59
V. Suivi et contrôle	61
A. Synchronisation des cycles de planification stratégique des principaux fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités avec l'examen quadriennal complet	62
B. Enseignements tirés de l'application de précédentes résolutions relatives à l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies	65
 Tableaux	
1. Moyens employés par le système des Nations Unies pour arriver à ses fins dans les pays	15
2. Raisons pour lesquelles l'exécution ou la mise en œuvre nationale est assurée par le système des Nations Unies	16
3. Intérêt pour le renforcement de la coopération Sud-Sud	20
4. Intérêt pour le renforcement de la coopération Sud-Sud, par catégorie de revenu	20

5. Mesure dans laquelle le Gouvernement a demandé et reçu l'appui de l'équipe de pays des Nations Unies pour concourir à la coopération Sud-Sud	21
6. Avis des équipes de pays des Nations Unies concernant la disponibilité de données, par catégorie (en pourcentage des réponses reçues)	22
7. Existence dans le pays d'une stratégie de prévention des catastrophes à jour (en pourcentage des réponses reçues)	25
8. Mesure de l'efficacité de la coopération entre les équipes de pays des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods, notamment la Banque mondiale, à l'échelon des pays	28
9. Mesure de l'efficacité de la coopération entre les équipes de pays des Nations Unies et les banques régionales à l'échelon des pays	29
10. Participation des organismes des Nations Unies aux principales procédures intervenant au niveau des pays	31
11. Participation des organismes des Nations Unies au cadre de gestion et de responsabilisation et perception de l'efficacité du « cloisonnement des fonctions » (rapports fournis par les sièges des organismes)	33
12. Niveau de délégation des responsabilités relatives à la mobilisation des ressources pour le compte du PNUD (en pourcentage des réponses)	35
13. Niveau de concurrence entre les organismes des Nations Unies pour remporter les fonds des donateurs (en pourcentage des réponses)	36
14. Perception des coordonnateurs résidents quant à la concurrence existant entre les organismes pour l'obtention des fonds des donateurs	37
15. Directives stratégiques claires adressées au bureau du coordonnateur résident par le GNUD sur les questions relatives à la cohérence des Nations Unies au niveau des pays (pourcentage de coordonnateurs résidents par réponse choisie)	41
16. Efficacité de l'appui reçu par les équipes de pays des Nations Unies de l'équipe régionale du GNUD au cours de la dernière année (pourcentage de coordonnateurs résidents par réponse choisie)	42
17. Efficacité de l'appui que les coordonnateurs résidents ont reçu des sièges pour l'initiative « Unis dans l'action » (pourcentage de coordonnateurs résidents par réponse choisie)	42
18. Mesure dans laquelle les coordonnateurs résidents estiment que les membres de l'équipe de pays jouissent des pouvoirs délégués suffisants pour pouvoir prendre des décisions en temps opportun lors des réunions d'équipes de pays	43
19. Appui apporté par les commissions régionales aux équipes de pays des Nations Unies (pourcentage de réponses)	49
20. Potentiel de contribution des commissions régionales aux activités des équipes de pays des Nations Unies (pourcentage de réponses)	49
21. Synchronisation des cycles de planification stratégique des principaux fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités avec l'examen quadriennal complet	63
22. Cadre provisoire de suivi et d'indicateurs pour discussion et examen	68

Figures

I. Domaines d'intervention prioritaires des Nations Unies (enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme en 2012)	17
II. Domaines prioritaires d'intervention des Nations Unies pour lesquels il existe un groupe axé sur un thème ou des résultats particuliers (enquête menée auprès des coordonnateurs résidents, 2013)	18
III. Domaines dans lesquels les coordonnateurs résidents observent une concurrence pour les financements entre les organismes	37
IV. Formations interinstitutions proposées par les équipes de pays des Nations Unies en 2012 (réponses de 109 coordonnateurs résidents)	40
V. Formations interinstitutions supplémentaires nécessaires au sein de l'équipe de pays	40
VI. Prière d'indiquer la position du pays relativement à l'initiative « Unis dans l'action »	46
VII. Démarches de l'initiative « Unis dans l'action » suivies dans les pays qui ne l'ont pas adoptée entièrement (38 coordonnateurs résidents ayant répondu)	46
VIII. Obstacles à l'harmonisation des modalités de fonctionnement dans les pays	51
IX. Mesures prises par les équipes de pays pour mettre en place des services communs	53
X. Application des critères fondamentaux des rapports sur les résultats obtenus à l'échelle du système des Nations Unies (pourcentage de réponses)	57

I. Introduction

1. Au paragraphe 186 de sa résolution [67/226](#), l'Assemblée a prié le Secrétaire général d'établir, sur la base des informations présentées par les fonds et programmes et les institutions spécialisées du système des Nations Unies pour le développement, en vue des sessions de fond de 2013, 2014 et 2015 du Conseil économique et social, des rapports analytiques sur les résultats obtenus, les mesures prises et les mécanismes mis en place pour donner suite à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement, dans l'optique de sa mise en œuvre intégrale. Au paragraphe 187 de la résolution, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de continuer à améliorer la qualité des analyses qui figurent dans les rapports concernant l'ensemble du système sur le financement, l'exécution et les résultats des activités opérationnelles de développement menées par les organismes des Nations Unies, notamment en ce qui concerne la portée, la ponctualité, la fiabilité, la qualité et la comparabilité des données, des définitions et des catégories dans tous les organismes.

2. Le présent rapport, qui reprend la structure de la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale, a été élaboré quatre mois à peine après l'adoption de cette résolution qui fait date. Au moment de son élaboration, les entités du système des Nations Unies étaient encore en train d'établir les priorités et les plans de travail afin d'appliquer les nombreuses décisions importantes figurant dans la résolution [67/226](#). Un rapport plus détaillé sera donc établi en 2014.

3. Le présent rapport puise largement dans les résultats des enquêtes menées au printemps 2012 et de nouveau en 2013. Bien qu'un certain nombre d'enquêtes aient été réalisées avant l'examen quadriennal complet, elles peuvent servir de base aux collectes de données et aux analyses futures. Les questionnaires pour l'enquête de 2012 ont été envoyés aux gouvernements des pays de programme, aux coordonnateurs résidents, aux membres des équipes de pays des Nations Unies, aux présidents des équipes de gestion des opérations au niveau des pays et aux organisations de la société civile dans les pays de programme. Les questionnaires pour l'enquête de 2013 ont été envoyés au siège des entités des Nations Unies¹, aux coordonnateurs résidents et aux présidents des équipes de gestion des opérations au niveau des pays². Les résultats de toutes les enquêtes contribueront largement à

¹ Treize organismes ont répondu à l'enquête du Siège, à savoir : ONU-Femmes, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Centre du commerce international (ITC), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Programme alimentaire mondial (PAM), l'Union internationale des télécommunications (UIT), l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population (FNUAP). Ces organismes ont réalisé 82 % de l'ensemble des activités et 74 % des activités touchant au développement, menées par le système des Nations Unies pour le développement en 2011.

² Le présent rapport a également utilisé une note de synthèse sur les problèmes que soulève l'exécution des décisions de l'examen quadriennal complet de l'Assemblée générale ainsi que sur les occasions offertes, ainsi que deux notes élaborées en vue de la réunion informelle des bureaux du Conseil économique et social et des conseils d'administration des fonds et programmes, qui a eu lieu le 8 mai 2013. Ces notes d'information, ainsi que les outils d'enquête

l'établissement d'une base pour mesurer les progrès de l'exécution de la résolution 67/226.

4. Les enquêtes menées en 2013 auprès des coordonnateurs résidents et des présidents des équipes de gestion des opérations au niveau des pays ont obtenu un taux de réponse élevé. Par exemple, 90 % environ des coordonnateurs résidents en fonctions depuis plus de six mois ont répondu au questionnaire.

5. Le Comité de haut niveau sur la gestion et le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sont convenus de priorités stratégiques et de plans de travail issus de l'examen quadriennal complet. Les documents et les études analytiques en vue de l'examen quadriennal en 2012 ont beaucoup aidé à établir le rapport du Secrétaire général. Une analyse plus détaillée des résultats des enquêtes sera communiquée aux États Membres avant le débat consacré aux activités opérationnelles de la session de fond de 2013 du Conseil économique et social.

6. En ce qui concerne le suivi de la mise en œuvre de la résolution 67/226, pour ce qui est des décisions pour lesquelles l'Assemblée a indiqué des échéances précises, les données de référence et les objectifs sont déjà disponibles. Dans les cas où des objectifs précis n'ont pas été indiqués dans la résolution, ils seront définis à la fin de l'année en cours, en coordination avec les organismes, fonds et programmes, dans le but de faciliter la mise en œuvre intégrale de la résolution dans les délais impartis. Un projet de dispositif préliminaire de contrôle de l'exécution et d'indicateurs a été élaboré pour guider la consultation avec les organismes, fonds et programmes. Ce cadre sera précisé pour qu'il ait la portée voulue et qu'il n'augmente pas les coûts de transaction, tout en garantissant un suivi rigoureux de la mise en œuvre de l'examen quadriennal que souhaitent les États Membres. Le dispositif de contrôle de l'exécution et d'indicateurs figurant au tableau 22 devra donc être considéré comme en cours de réalisation et soumis au Conseil économique et social afin qu'il l'examine et le supervise. Le rapport du Secrétaire général en 2014 fera l'analyse des progrès réalisés en ce qui concerne les indicateurs convenus par rapport aux données de référence et aux objectifs à atteindre dans le cycle actuel d'examen quadriennal complet.

7. Les enquêtes menées auprès des coordonnateurs résidents et des présidents des équipes de gestion des opérations contenaient des questions qui étaient également posées dans les questionnaires de 2012 adressés aux gouvernements des pays de programme, coordonnateurs résidents, membres des équipes de pays des Nations Unies et des équipes de gestion des opérations. Ce procédé a permis de confirmer les résultats précédents tout en indiquant les domaines où des progrès importants ont été réalisés ou bien où de nouveaux problèmes sont apparus. Comme l'a décidé l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226, l'enquête auprès des gouvernements des pays de programme sera menée tous les deux ans, la prochaine l'étant début 2014.

peuvent être consultés sur le site Web du Département des affaires économiques et sociales, à la page d'accueil de l'examen quadriennal complet, à l'adresse suivante : <http://www.un.org/en/development/desa/oesc/qcpr.shtml>.

II. Financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies

8. Cette section résume les conclusions du rapport du Secrétaire général (A/68/97-E/2013/87), qui fournit une analyse plus détaillée du financement et d'autres informations s'y rapportant.

A. Contributions

Diminution en termes réels du montant total des contributions en 2011

9. Le montant total des contributions aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies s'est élevé en 2011 à environ 22,8 milliards de dollars, soit à peu près le même montant qu'en 2010 en valeur nominale et une baisse de 6,9 % en termes réels. Le montant total des contributions représentait environ 15 % du montant total de l'aide publique au développement (APD), hors allégement de la dette, selon les données communiquées par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Environ 67 % des fonds en question ont servi à financer des activités de développement à long terme, et 33 % des activités liées à l'assistance humanitaire. Cette répartition est similaire à celle de 2010.

Les ressources autres que les ressources de base enregistrent la diminution la plus forte

10. Le montant total des contributions aux ressources de base destinées aux activités opérationnelles de développement s'est élevé à 6,3 milliards de dollars en 2011, et est identique en termes réels à celui de 2010. La diminution de 3 % du financement de base des activités de développement a été compensée par une augmentation de 12 % des ressources de base destinées aux activités d'assistance humanitaire. Les autres ressources affectées aux activités opérationnelles de développement et aux activités de développement ont diminué en valeur réelle de 9 et 11 %, respectivement, en 2011.

Le déséquilibre entre ressources de base et autres ressources se maintient

11. En 2011, 72 % des activités opérationnelles de développement ont été financés par des ressources autres que les ressources de base, contre 74 % en 2010. Comme prévu, les activités d'assistance humanitaire ont été financées à 81 % ou plus par des ressources autres, contre 68 % pour les activités de développement. Le déséquilibre global entre ressources de base et autres ressources pour les activités de développement n'est pas lié au premier chef aux contributions directes des gouvernements des pays membres du CAD mais au financement d'autres sources, dont la Commission européenne et les fonds d'action générale.

Tendances plus positives sur le long terme

12. Entre 1996 et 2011, les tendances générales ont été positives en ce qui concerne tant les activités liées au développement que les activités d'assistance humanitaire. Pendant cette période de 15 années, les montants consacrés aux

activités de développement et à l'assistance humanitaire ont plus que doublé en termes réels; les contributions aux ressources autres que les ressources de base destinées au développement ont été multipliées par deux et demi environ. Dans l'ensemble, au cours de cette période de 15 ans, les contributions aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies ont augmenté à un rythme plus rapide que l'APD totale, selon les données communiquées par le CAD de l'OCDE. La quasi-totalité de cette croissance a revêtu la forme de ressources autres que les ressources de base, de sorte que la part des ressources de base dans l'ensemble des activités opérationnelles de développement est passée de 50 % en 1996 à 28 % en 2011 et pour les seules activités de développement, elle est passée de 60 % en 1996 à 32 % en 2011.

Tendance plus équilibrée des financements à plus court terme

13. Depuis 2006, le financement total destiné aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies progresse pour la première fois légèrement moins vite que l'APD, laissant entrevoir une tendance à la baisse de la part de l'APD transitant par le système des Nations Unies pour le développement. Au cours des quatre dernières années, le montant total des contributions en valeur nominale est resté à peu près stable, avec une très modeste augmentation en valeur nominale de la part du financement en faveur du développement en raison d'une diminution de celui consacré aux activités d'assistance humanitaire. Toutefois, les flux d'APD ont diminué ces deux dernières années.

Élargissement de la base de financement

14. La base de financement des activités opérationnelles de développement s'est généralement élargie. Le volume absolu des contributions directes des pays du CAD a augmenté de 83 % en termes réels entre 1995 et 2011, mais leur part dans l'ensemble du financement des activités opérationnelles a diminué, passant de 76 % à 63 %. De même, pour les seules activités de développement, la part des pays du CAD a diminué de 71 % en 1995 à 60 % en 2011. La part des contributions des organisations non gouvernementales, des partenariats public-privé et d'autres institutions multilatérales (y compris des fonds mondiaux) dans les activités de développement est passée de 9 % en 1995 à 21 % en 2011. En 2005, cette part était de 17 %, ce qui témoigne de la poursuite à court terme de l'élargissement de la base de financement.

Le système des Nations Unies, principal partenaire multilatéral des pays du CAD de l'OCDE

15. En 2011, selon les données communiquées par le CAD, 27 % des contributions directes au système multilatéral ont transité par les organismes des Nations Unies s'occupant du développement, ce qui fait du système des Nations Unies le principal partenaire multilatéral des pays du CAD.

Augmentation des contributions des pays en développement

16. Les contributions des pays en développement (hors ressources locales) aux activités opérationnelles de développement se sont élevées à 562 millions de dollars en 2011 et ont augmenté d'environ 16 % en valeur nominale de 2005 à 2011. Environ la moitié de ces fonds étaient des ressources de base.

Les financements communs autres que les ressources de base et les programmes communs ne représentent toujours qu'une part minime du total des autres ressources

17. En 2011, 90 % des financements autres que les contributions aux ressources de base destinés aux activités de développement provenaient principalement d'un donateur unique et étaient affectés à des programmes ou projets déterminés, ce qui a contribué à la fragmentation des apports de ressources et a par conséquent eu une incidence sur la cohérence et l'efficacité des programmes et alourdi les coûts de transaction. Les contributions aux mécanismes de financement commun tels que les fonds d'affectation spéciale multidonateurs, y compris les fonds du programme « Unis dans l'action » et les fonds thématiques des organismes, ont représenté le reliquat de 10 % des apports de ressources autres que les ressources de base. Les programmes communs nouvellement approuvés en 2011 et financés par une combinaison quelconque des modalités susmentionnées représentaient moins de 3 % des financements autres que les contributions aux ressources de base en 2011.

B. Dépenses

Généralités

18. En 2011, 72 % des 25,1 milliards de dollars de dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement sont allés à des activités de programme menées à l'échelle nationale, dont 47 %, soit 8,5 milliards de dollars, en Afrique. Le reliquat, soit 28 % des dépenses totales, avait trait aux activités de programme menées à l'échelle régionale et mondiale, à l'appui aux programmes et à la gestion. Certains organismes classent le soutien aux programmes à la rubrique Efficacité de l'aide au développement. Dans les discussions sur le recouvrement des coûts, lors de l'examen quadriennal complet, ceux ayant trait à l'appui aux programmes et à la gestion sont qualifiés de dépenses non liées aux programmes.

19. Les dépenses consacrées aux activités de développement se sont élevées à 17,2 milliards de dollars en 2011, soit une augmentation de 19 % en termes réels depuis 2006. Environ la moitié des dépenses liées au développement à l'échelle nationale, à l'exclusion des ressources locales, ont été engagées dans des pays à faible revenu en 2011.

C. Examen de certaines questions

Pas de changement significatif dans la prévisibilité des apports de ressources

20. Les changements annuels dans les contributions des donateurs peuvent être considérables, notamment du fait de la volatilité des taux de change. L'effet négatif combiné des fluctuations des contributions sur l'ensemble des ressources disponibles a été limité pendant la récente période de croissance générale. Cependant, il semble que cette stabilité relative soit davantage une coïncidence que le résultat d'un système de financement qui fonctionne bien et comporte des mécanismes pour faire face aux problèmes inhérents à une lourde dépendance vis-à-vis des contributions volontaires annuelles. Dans l'ensemble, aucun changement significatif n'est intervenu en termes de prévisibilité, de fiabilité et de stabilité des flux de financement, en dépit de l'adoption par les organismes du système des

Nations Unies pour le développement de cadres de financement stratégiques et pluriannuels intégrés.

Introduction de cadres budgétaires communs au niveau national

21. Les cadres budgétaires communs, destinés à améliorer la qualité de la planification et de la mobilisation des ressources à l'échelle du système et à renforcer la transparence au niveau national, ont été introduits dans 30 pays, soit 28 % de ceux couverts par l'enquête menée auprès des coordonnateurs résidents, après la publication de directives spécifiques à cet égard par le GNUM. Les pays disposant d'un cadre budgétaire commun (CBC) incluent à ce jour les huit pays pilotes du programme « Unis dans l'action », 14 pays volontaires de ce même programme, et 8 autres. Ce résultat est à saluer, sachant que l'utilisation des CBC était somme toute optionnelle. Avec la résolution 67/226 de l'Assemblée générale, le CBC est devenu une exigence sous réserve de l'accord des pays de programme.

Partage inégal de la charge entre les pays membres du CAD

22. En 2011, les pays membres du CAD ont contribué à environ 83 % du total des ressources de base destinées aux activités touchant au développement, avec des différences marquées entre leurs contributions respectives mesurées en proportion de leur revenu national brut. Si, en 2011, le taux cible minimum égal au rapport médian entre le financement touchant au développement et le revenu national brut avait été fixé pour le système des contributions négociées, le total des ressources de base aurait augmenté de quelque 2,4 milliards de dollars, soit une hausse de 58 %, le portant à 6,7 milliards de dollars.

Alignement des mécanismes de recouvrement des coûts nouvellement adoptés avec la résolution 67/226 de l'Assemblée générale

23. Il existe une différence importante dans la répartition des dépenses d'appui aux programmes et de gestion (dépenses non liées aux programmes) entre les ressources de base et les autres ressources. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a réaffirmé à cet égard que le financement de toutes les dépenses hors programme devait respecter le principe de recouvrement intégral à partir des ressources de base et autres ressources, proportionnellement aux montants engagés.

24. Il convient de noter que l'examen quadriennal complet a coïncidé avec l'examen par le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes d'un taux de recouvrement des coûts harmonisé et d'une nouvelle méthode de calcul, selon une feuille de route commune pour l'élaboration des premiers budgets intégrés que ces entités vont présenter pour approbation à leurs conseils d'administration respectifs en 2013, pour la période 2014-2017. La nouvelle méthode de recouvrement des coûts, qui a été approuvée par la suite par les conseils d'administration respectifs en janvier 2013, vise à mieux répartir le financement des coûts organisationnels entre les ressources de base et les autres ressources dans les mêmes proportions que les ressources des programmes correspondants. Ces quatre organismes représentent ensemble 58 % de toutes les activités opérationnelles liées au développement (54 % des ressources de base et 60 % des autres ressources).

Concentration modérée des activités du système des Nations Unies pour le développement

25. Les activités du système des Nations Unies pour le développement sont modérément concentrées, les activités menées dans 50 pays de programme, soit 34 % du total, représentant près de 80 % du montant total des dépenses engagées au niveau des pays en 2011. Dans 59 pays de programme, soit 40 % du total, les activités opérationnelles de développement représentaient moins de 10 % de l'APD totale en 2011.

26. Les entités du système des Nations Unies pour le développement ayant déclaré avoir engagé des dépenses au niveau national avaient conclu 1 998 accords avec 147 pays de programme en 2011. Près de la moitié de ces accords portaient sur de grosses sommes.

Concept de masse critique à l'étude

27. L'Assemblée générale, dans sa résolution [67/226](#), prie les fonds et programmes d'arrêter des principes communs en vue de la définition du concept de masse critique des ressources de base, et de présenter des propositions spécifiques à leurs organes directeurs respectifs avant la fin de 2013 pour qu'une décision soit prise en 2014. Des entités ont déclaré que des débats ont lieu sur des propositions relatives au concept de masse critique en vue de leur éventuelle présentation aux conseils d'administration conformément au calendrier indiqué dans la résolution [67/226](#).

III. Contribution des activités opérationnelles des Nations Unies au renforcement des capacités nationales et à l'efficacité du développement

28. La résolution [67/226](#) indique la voie à suivre par le système des Nations Unies pour le développement dans plusieurs domaines transversaux dont celui, fonctionnel, du renforcement des capacités et ceux de l'élimination de la pauvreté, de la coopération Sud-Sud, de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, du passage de la phase des secours à celle des activités de développement et du développement durable. Le Plan d'action du Groupe des Nations Unies pour le développement sur l'examen quadriennal complet et son programme de travail pour 2013-2014 tablent sur le fait que, dans ces domaines transversaux, les principes et pratiques de programmation du PNUAD pourraient être mis à jour pour tenir compte des nouvelles orientations fixées à l'issue de l'examen quadriennal complet.

29. À partir de 2014, le Secrétariat examinera chaque année les nouveaux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, en étroite collaboration avec le Bureau de la coordination des activités de développement et dans le cadre de l'évaluation des progrès faits dans l'application des directives données en la matière par l'Assemblée générale dans sa résolution [67/226](#). En concertation avec les institutions, fonds et programmes, il utilisera d'autres moyens, comme les enquêtes menées dans les pays de programme et auprès des équipes de pays des Nations Unies pour évaluer le rang de priorité donné à ces domaines, au niveau national, dans les principaux instruments et dispositifs opérationnels (notamment les programmes de travail, les groupes chargés des résultats et les allocations budgétaires).

30. L'enquête de 2012 sur les pays de programme a permis de jauger l'efficacité dont le système des Nations Unies est réputé faire preuve dans ces domaines transversaux et d'autres dans lesquels les gouvernements souhaitent à l'avenir coopérer avec lui. Les rapports annuels du Secrétaire général sur l'examen quadriennal complet mesureront cette efficacité du point de vue des gouvernements des pays de programme.

31. Pour évaluer les progrès faits dans ces domaines, il importe de se rappeler qu'à l'heure actuelle, le système des Nations Unies n'a pas de méthodologie unique de classement des dépenses par secteur. Le système de classement qu'utilisait le Comité administratif de coordination à l'échelle du système ne peut plus servir à des fins d'harmonisation car la croissance exponentielle des ressources autres que les ressources de base a forcé les différentes entités concernées à le modifier à plusieurs reprises, ce qui fait qu'il est difficile de se faire une idée exacte de la répartition des dépenses opérationnelles de développement par secteur d'activité (notamment dans les domaines transversaux précités), faute de normes et de méthodes adéquates et à jour.

A. Renforcement des capacités et développement

32. Dans sa résolution [62/208](#) sur l'examen triennal complet, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de « prendre des mesures donnant de la cohérence et de l'harmonie aux efforts de renforcement des capacités déployés par le système des Nations Unies pour le développement au bénéfice des pays de programme ». L'enquête menée en 2013 auprès des coordonnateurs résidents visait à recueillir leur avis sur plusieurs questions et à établir un état des lieux pour mieux mesurer les fruits des efforts consentis par le système des Nations Unies pour mieux appuyer les initiatives de renforcement des capacités dans les pays de programme comme l'Assemblée générale l'y avait invité à plusieurs reprises.

33. Le Groupe des Nations Unies pour le développement compte désormais le renforcement des capacités parmi ses cinq « principes de programmation » et a produit de nombreux documents d'orientation pour renforcer la cohérence interne de l'appui apporté au renforcement des capacités, notamment une déclaration de principe sur le renforcement des capacités, des directives et des outils d'évaluation des capacités existantes et d'élaboration de stratégies de renforcement de ces capacités³, ainsi qu'une note technique portant sur l'intégration du renforcement des capacités dans la programmation commune par pays. Parallèlement, le système des Nations Unies gagnerait, de l'avis général, à adopter une méthode commune pour mesurer les effets des activités de renforcement des capacités. Le Plan d'action du Groupe des Nations Unies pour le développement sur l'examen quadriennal complet prévoit des mesures à même d'y contribuer.

34. D'après l'enquête menée dans les pays de programme, l'ONU a fait des progrès dans le renforcement des capacités mais pas assez pour combler les attentes des gouvernements de ces pays. De plus, selon l'enquête de 2012 auprès des organisations de la société civile, 73 % de ces dernières ont répondu qu'il était « très

³ Une note d'orientation de l'ONU portant sur la bonne utilisation des capacités nationales et leur renforcement après un conflit armé est actuellement soumise à l'examen des instances interinstitutionnelles compétentes.

important » que le système des Nations Unies fasse davantage pour renforcer les capacités des pays de programme.

35. Selon l'enquête menée en 2013 auprès des coordonnateurs résidents, 31 % d'entre eux ont indiqué qu'une évaluation des capacités nationales avait été menée au stade de l'analyse de la situation du pays concerné par le PNUAD, et 28 % qu'une évaluation comparable avait été communiquée à l'équipe de pays des Nations Unies au même stade. Aucune évaluation n'avait été menée d'après 41 % d'entre eux. Les pays de programme concernés se situaient à différents niveaux de l'échelle des revenus. Des recherches supplémentaires devront être faites pour identifier les moyens employés par les équipes de pays concernées pour appuyer efficacement le renforcement des capacités nationales. Les évaluations relevant du PNUAD devraient porter systématiquement sur l'appui apporté par le système des Nations Unies pour le développement au renforcement des capacités nationales.

36. À la question de savoir si, outre les engagements de portée générale pris dans le cadre du PNUAD, l'équipe de pays avait une stratégie commune d'appui au développement des capacités nationales, 10 coordonnateurs résidents ont répondu par l'affirmative et 30 indiqué que celle-ci disposait d'un plan conjoint de formation visant à renforcer les capacités de gestion financière des partenaires d'exécution. L'existence de tels plans et stratégies est un des signes de la volonté des Nations Unies de progresser dans ce domaine. Ces initiatives pourraient être élargies aux capacités à renforcer à d'autres niveaux (institutions et environnement porteur).

37. Au paragraphe 63 de sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a prié le système des Nations Unies d'élaborer une stratégie commune permettant de mesurer les progrès faits en matière de renforcement des capacités dans les pays de programme. L'enquête menée au siège des entités concernées confirme que le renforcement des capacités fait partie des objectifs et plans stratégiques d'un certain nombre d'entre elles et qu'elles adhèrent, dans leur ensemble, aux engagements conjoints pris sous l'égide du Groupe des Nations Unies pour le développement pour donner suite à la résolution [67/226](#). Le PNUD a mis au point une méthode permettant de mesurer le renforcement des capacités et les progrès faits au niveau du fonctionnement institutionnel, grâce à l'appui apporté par le système des Nations Unies à l'action menée par les pays eux-mêmes. Il a également mis en place un mécanisme (« indicateur de renforcement des capacités ») visant à promouvoir et mesurer l'intégration du renforcement des capacités dans les programmes de pays. Il envisage de soumettre au Groupe cet indicateur, ainsi que son cadre de mesure du renforcement des capacités et de s'en servir pour mettre au point une démarche commune visant à mesurer les progrès accomplis en la matière.

38. Les coordonnateurs résidents ont également été invités à dire dans quelle mesure ils estimaient que le système des Nations Unies avait recours, dans toute la mesure possible, aux capacités nationales disponibles dans certains domaines, question qui avait été posée aux gouvernements des pays de programme en 2012. Les résultats de ces deux enquêtes figurent au tableau 1.

Tableau 1
Moyens employés par le système des Nations Unies pour arriver à ses fins dans les pays
 (En pourcentage des réponses exprimées)

Type de capacité	Parfaitement d'accord		Plutôt d'accord		Plutôt en désaccord		Fortement en désaccord	
	Gouvernements	Coordonnateurs résidents	Gouvernements	Coordonnateurs résidents	Gouvernements	Coordonnateurs résidents	Gouvernements	Coordonnateurs résidents
On a fait appel à des experts nationaux pour élaborer les programmes et projets	31	67	50	29	12	3	6	1
On a fait appel à des organismes publics du pays pour élaborer les programmes et projets	36	54	49	42	11	3	6	1
On a fait appel aux systèmes d'achat nationaux	11	7	33	39	28	30	24	24
On a fait appel aux systèmes financiers du pays	12	9	37	38	27	31	21	22
On a fait appel aux systèmes de suivi et d'évaluation du pays	10	16	42	43	26	29	29	12
On a fait appel aux capacités d'évaluation du pays	10	17	43	35	27	36	12	13

39. Le tableau 1 montre que les avis des gouvernements et des coordonnateurs résidents coïncident en ce qui concerne le recours aux capacités nationales « dans toute la mesure possible », surtout lors de l'exécution, du suivi, de l'établissement des rapports et de l'évaluation. Ils divergent en revanche pour ce qui est du recours aux experts et organismes nationaux lors de la conception des projets et des programmes : les coordonnateurs résidents sont plus nombreux que les gouvernements à estimer que le système des Nations Unies les utilise au mieux.

40. Dans leurs remarques, certains coordonnateurs résidents ont évoqué les moyens limités dont disposaient les institutions nationales et les initiatives qui avaient été prises pour renforcer les capacités nationales, notamment en définissant une politique harmonisée concernant les transferts de fonds. S'il est clair que, pour renforcer les capacités nationales, il faut faire davantage appel aux institutions des pays de programme, l'enquête menée auprès des coordonnateurs résidents montre en revanche que, dans la majorité des cas, ce sont encore celles des Nations Unies qui gèrent les fonds aux stades de l'exécution ou de la mise en œuvre, le plus souvent dans les pays à faible revenu mais aussi bien souvent dans les pays plus riches.

41. Les principales raisons données par les coordonnateurs résidents pour expliquer ce phénomène figurent au tableau 2.

Tableau 2
Raisons pour lesquelles l'exécution ou la mise en œuvre nationale est assurée par le système des Nations Unies

<i>Réponses</i>	<i>Accord exprimé (en pourcentage)</i>
Certains organismes n'autorisent pas les transferts de fonds à des États ou institutions nationales	16,7
Les institutions nationales concernées n'ont pas les moyens nécessaires	34,3
Le Gouvernement préfère confier la réalisation au système des Nations Unies car les activités à mener ont une ampleur réduite (contrat de recrutement d'un consultant international à court terme par exemple) et il est plus économique de les faire exécuter par les organismes des Nations Unies	13,9
Le Gouvernement préfère que le système des Nations Unies se charge de la réalisation dans certaines zones sensibles car il apprécie la neutralité des Nations Unies	23,1
Autres raisons	12,0

42. Dans la rubrique « Remarques », les coordonnateurs résidents avançaient d'autres raisons pour expliquer la faiblesse du taux d'exécution et de réalisation nationale, notamment le fait qu'aucun organisme public national ou régional ne couvre tous les pays de programme participant à un projet régional donné, des circonstances politiques ou humanitaires particulières ou le fait que certains bailleurs de fonds tiennent à ce que l'exécution soit assurée par le système des Nations Unies.

43. Il est intéressant de noter que 18 coordonnateurs résidents, représentant toutes les régions, ont choisi la première explication : « certains organismes n'autorisent pas les transferts de fonds à des États ou des institutions nationales ». Il faudrait approfondir ce point dans d'autres enquêtes.

44. Les coordonnateurs résidents ont aussi été interrogés au sujet de l'utilisation des services d'exécution parallèles. La majorité d'entre eux (environ 72 %) étaient en désaccord avec l'affirmation suivante : « le système des Nations Unies fait trop appel à des services d'exécution parallèles ». Les services d'exécution parallèles peuvent être problématiques mais ils le sont moins dans le cas des activités réalisées par le système des Nations Unies (qui consistent surtout à fournir une assistance technique) que dans celui où elles le sont par d'autres partenaires de développement qui appuient des projets d'équipement.

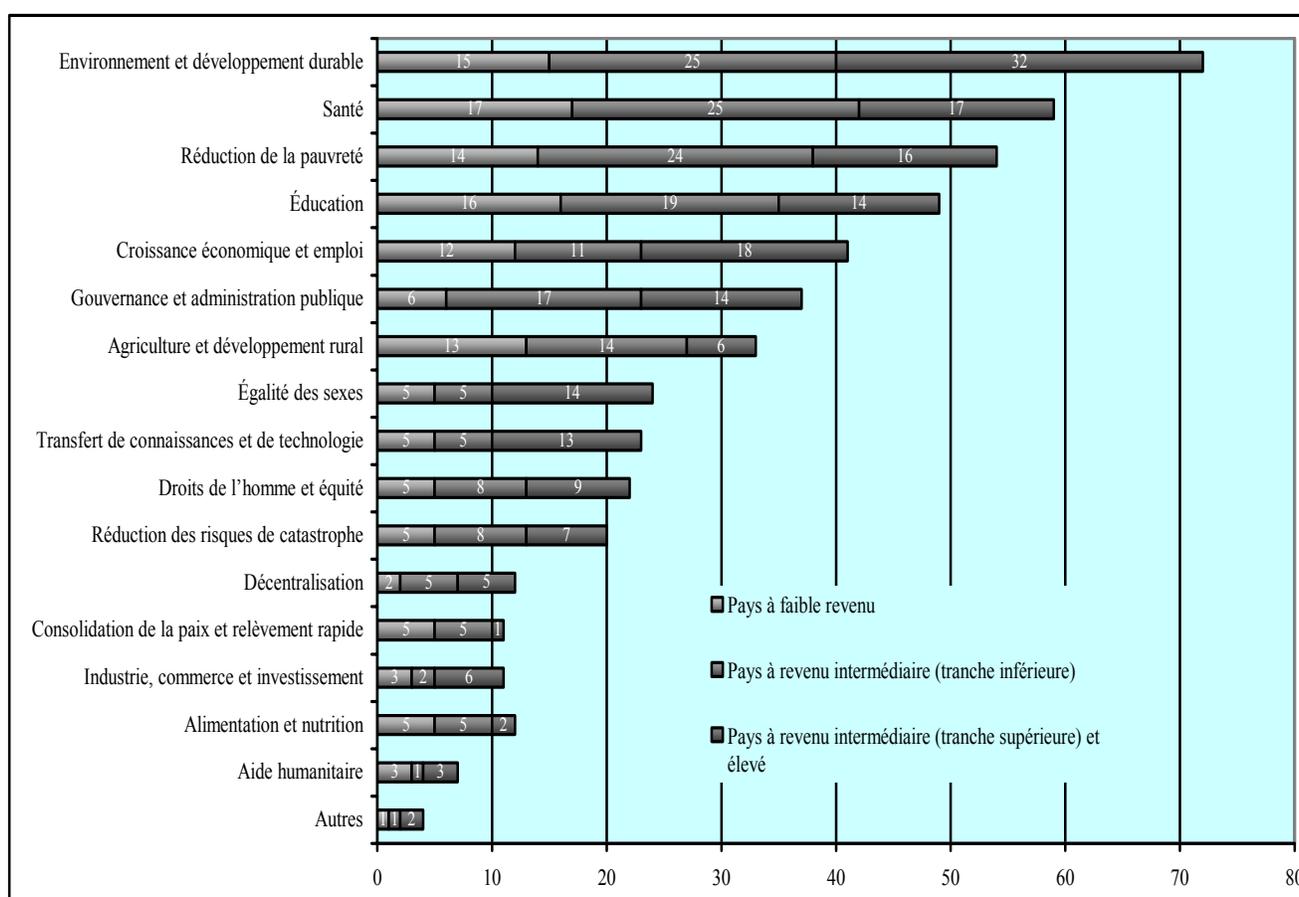
B. Élimination de la pauvreté

45. Dans sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale mentionne à plusieurs reprises le fait que les résultats du système des Nations Unies pour le développement doivent être évalués en fonction de l'efficacité de l'appui qu'il apporte aux initiatives d'éradication de la pauvreté menées par les pays de programme. Pour la première fois, elle a consacré une sous-section à ce thème. Comme indiqué au début de la présente section, faute de système commun de classement des dépenses, il est impossible de suivre régulièrement l'évolution du financement des activités de lutte contre la pauvreté (ou d'autres domaines), ce qui

rend difficile l'établissement de rapports sur les résultats du système en la matière. Le Département des affaires économiques et sociales a, en consultation avec le GNUD, dressé la liste de 16 domaines de ce type, en vue de l'enquête auprès des gouvernements des pays de programme de 2012, et ceux-ci ont été invités à choisir cinq domaines prioritaires d'assistance pour les quatre prochaines années. L'élimination de la pauvreté a été retenue par 54 % d'entre eux, ce qui en fait le domaine le plus prisé après la santé (59 %) et la protection de l'environnement et le développement durable (72 %). Les résultats de cette enquête sont illustrés ci-dessous dans la figure I. Les États y figurent par catégorie de revenu.

Figure I
Domaines d'intervention prioritaires des Nations Unies (enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme en 2012)

(En pourcentage)

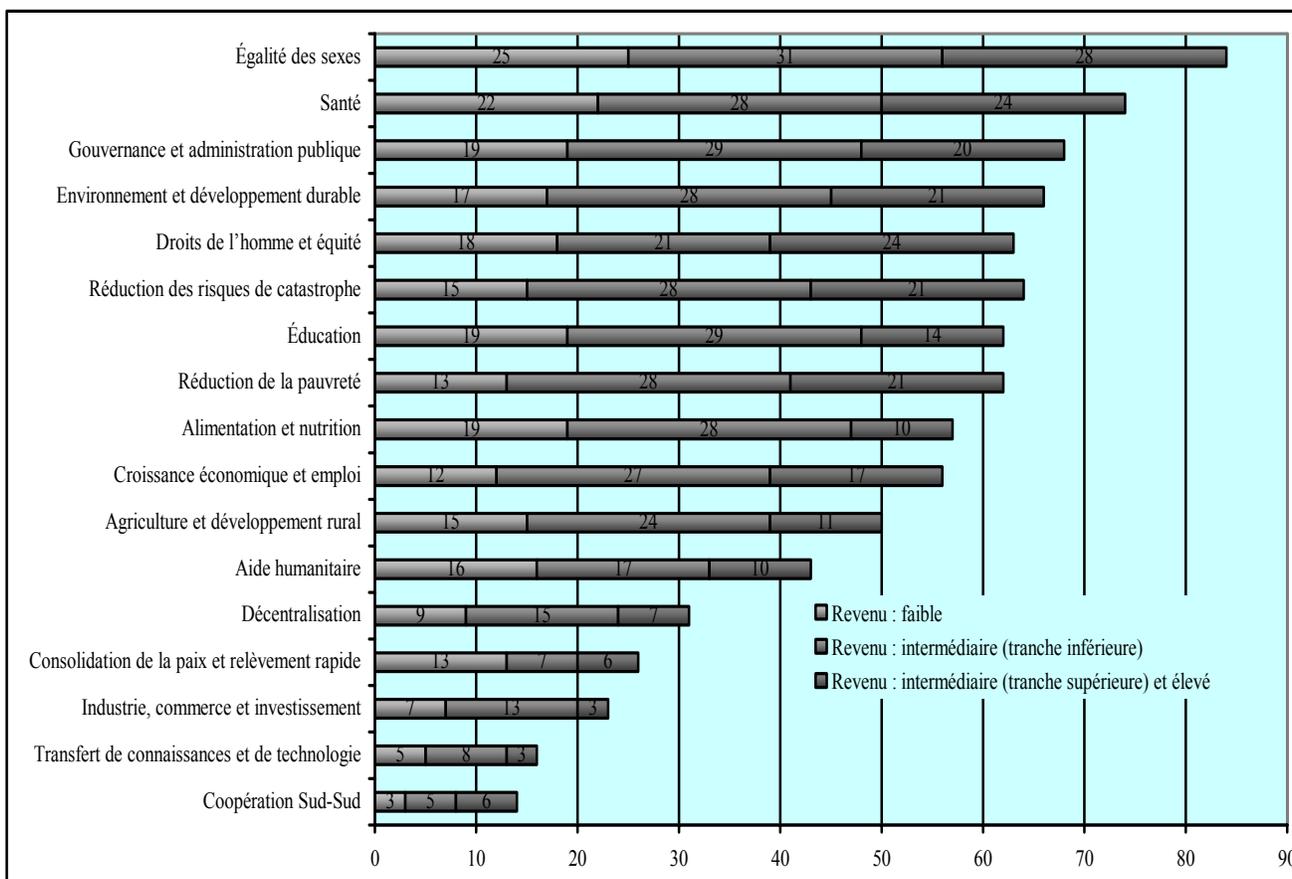


46. Ces données, tout comme celles du tableau qui suit, sont à interpréter avec précaution car une multitude de facteurs contribuent à la réduction de la pauvreté (la croissance économique et l'emploi, par exemple). L'existence de groupes axés sur un thème ou des résultats particuliers, qui permettent d'assurer la cohérence de l'action des Nations Unies à l'échelon national, est un fait révélateur de l'importance que celles-ci accordent à telle ou telle question. Lors de l'enquête menée en 2013 auprès des coordonnateurs résidents, on a donc cherché à savoir dans

quels domaines il existe un groupe axé sur un thème ou des résultats particuliers. Les réponses sont illustrées dans la figure II, qui, pour faciliter la comparaison, reprend les domaines de la figure I, auxquels est venue s'ajouter la coopération Sud-Sud.

Figure II
Domaines prioritaires d'intervention des Nations Unies pour lesquels il existe un groupe axé sur un thème ou des résultats particuliers (enquête menée auprès des coordonnateurs résidents, 2013)

(En pourcentage)



47. Si l'on compare les deux figures, on s'aperçoit que les domaines que les États jugent prioritaires sont, en gros, ceux dans lesquels les équipes de pays, dans leur ensemble, consentent des efforts importants. Ainsi, 62 % des coordonnateurs résidents ont répondu qu'il existait un groupe chargé de la réduction de la pauvreté, contre 54 % des pays de programme pour lesquels il s'agissait d'un thème important auquel le système des Nations Unies devait s'intéresser.

48. D'autres domaines venaient avant la lutte contre la pauvreté, notamment l'égalité des sexes (91 %), la gouvernance (68 %), l'environnement et le développement durable (65 %), la réduction des risques de catastrophe (63 %) et les droits de l'homme et l'équité (63 %). Les écarts constatés, qui peuvent sembler

excessifs, sont en fait le résultat des choix stratégiques de l'ONU, de leurs incidences opérationnelles et de la transversalité et la sectorialité des thèmes abordés.

49. Si l'on ventile ces données par catégorie de revenu, on s'aperçoit qu'il existe un groupe thématique sur la réduction de la pauvreté dans seulement 50 % des pays à faible revenu contre 73 % et 61 %, respectivement, pour les tranches inférieure et supérieure des pays à revenu intermédiaire. Il faudrait pousser plus loin l'analyse pour comprendre pourquoi tant de coordonnateurs résidents de pays à faible revenu n'ont pas coché la case correspondant à la réduction de la pauvreté.

50. Dans l'enquête menée en 2013 auprès des coordonnateurs résidents à propos de l'élimination de la pauvreté, deux sur trois d'entre eux se sont dits « parfaitement d'accord » avec l'affirmation « le PNUAD (ou équivalent) accorde une attention suffisante à l'autonomisation des pauvres et des personnes vulnérables », ce qui montre on ne peut plus clairement que le PNUAD fournit bien aux équipes de pays des Nations Unies le cadre nécessaire pour s'attaquer à ces problèmes. Le manque de données ventilées par sexe concernant plusieurs groupes désavantagés ou vulnérables (dont il est question plus loin dans la sous-section consacrée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes) dont souffrent nombre d'équipes de pays donne à penser que les Nations Unies ont des progrès à faire en la matière.

51. Il s'agit d'un des domaines où les études approfondies et les évaluations indépendantes des PNUAD donnent de meilleurs résultats que les questionnaires génériques. Il pourrait figurer parmi les points sur lesquels doit porter l'évaluation qui relève du PNUAD.

C. Coopération Sud-Sud

52. Les multiples activités de toutes sortes que mènent les fonds, programmes, institutions spécialisées et commissions régionales des Nations Unies en faveur de la coopération Sud-Sud révèlent le même souci évident de répondre à trois impératifs, le premier qui consiste à donner à la coopération Sud-Sud la place qui lui revient en lui accordant la priorité voulue dans leurs politiques, mais aussi en l'intégrant systématiquement à leurs activités opérationnelles comme le PNUD qui redonne la part belle à la coopération Sud-Sud dans son plan stratégique pour 2014-2017 et les deux autres qui tendent à utiliser de plus en plus Internet pour partager les connaissances et les données d'expérience acquises et à créer au sud des pôles d'excellence dans les domaines thématiques stratégiques ou à renforcer ceux qui existent déjà. Les commissions régionales sont, elles aussi, passées à la vitesse supérieure en s'engageant à soutenir davantage la coopération Sud-Sud au niveau interrégional lors de la dernière réunion des secrétaires exécutifs des commissions régionales organisée en mai 2013 par la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique.

53. Pendant cette période, de gros progrès ont également été faits dans la coordination et la cohérence des activités du système des Nations Unies en faveur de la coopération Sud-Sud, grâce à l'élaboration, par le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, d'un plan-cadre contenant les directives opérationnelles du Secrétaire général en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire. Le Comité de haut niveau pour la coopération Sud-Sud, créé par l'Assemblée générale, a pris note de ces directives, les qualifiant de « document

évolutif » destiné à contribuer à l'intégration de la coopération Sud-Sud dans les activités opérationnelles des Nations Unies. Certaines organisations, comme l'Organisation internationale du Travail (OIT), ont commencé à les transposer dans leurs propres instruments et principes directeurs opérationnels. La collaboration interinstitutionnelle, notamment aux fins du partage des connaissances et d'initiatives conjointes, est devenue plus régulière et est mieux organisée, comme on a pu le constater lors des réunions des responsables de la coopération Sud-Sud, qu'organise régulièrement le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, à l'occasion de ses expositions annuelles sur le développement Sud-Sud et dans le cadre des services qu'il propose autour des trois grands axes de soutien multilatéral à la coopération Sud-Sud.

54. Lors de l'enquête de 2013, on a demandé aux coordonnateurs résidents si, à leur connaissance, le gouvernement du pays hôte coopérait avec d'autres pays en développement en vue du développement (coopération Sud-Sud ou autres types d'échanges horizontaux) ou avait l'intention de le faire. Le tableau 3 montre que les pays de toutes les régions souhaitent concourir à la coopération Sud-Sud, surtout en Amérique latine et aux Caraïbes, région où le pourcentage de réponses positives s'élève à 74 %.

Tableau 3
Intérêt pour le renforcement de la coopération Sud-Sud

(En pourcentage)

Réponses	Région					Nombre de réponses
	Asie et Pacifique	Europe et Communauté d'États indépendants	Amérique latine et Caraïbes	Afrique	États arabes	
Oui	13	9	16	21	7	72
Non	5	7	6	14	3	35

55. Tous les pays, quel que soit leur niveau de développement, souhaitent voir renforcée la coopération Sud-Sud, mais leur intérêt pour la question croît avec leur revenu, comme l'illustre le tableau 4 ci-après.

Tableau 4
Intérêt pour le renforcement de la coopération Sud-Sud, par catégorie de revenu

(En pourcentage)

Réponses	Catégorie de revenu				Nombre de réponses
	Faible	Moyen/fourchette inférieure	Moyen/fourchette supérieure	Élevé	
Oui	13	23	27	4	72
Non	13	15	6	0	37

56. Les coordonnateurs résidents ayant répondu « oui » à cette question devaient répondre à une question subsidiaire, à savoir : « Dans quelle mesure le Gouvernement a-t-il demandé et reçu l'appui de l'équipe de pays des Nations Unies pour concourir à la coopération Sud-Sud? » Les résultats sont illustrés au tableau 5.

Tableau 5
Mesure dans laquelle le Gouvernement a demandé et reçu l'appui de l'équipe de pays des Nations Unies pour concourir à la coopération Sud-Sud

(En pourcentage)

Réponses	Région					Nombre de réponses
	Asie et Pacifique	Europe et Communauté d'États indépendants	Amérique latine et Caraïbes	Afrique	États arabes	
Notablement	8	3	11	11	3	26
Moyennement	10	8	7	13	3	29
Peu	1	3	4	3	4	11
Pas du tout	0	0	1	6	1	6

57. Dans l'ensemble, les équipes de pays des Nations Unies semblent avoir à cœur de soutenir la coopération Sud-Sud dans toutes les régions, mais surtout en Amérique latine et dans les Caraïbes.

58. D'après l'enquête menée au siège des organismes concernés, certains de ces organismes aident les équipes de pays des Nations Unies à soutenir la coopération Sud-Sud grâce à des initiatives spéciales qui contribuent au partage de savoir-faire et de compétences spécialisées dans ce domaine. Plusieurs ont expliqué comment ils donnaient suite au paragraphe 148 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale, qui les invitait à adopter des démarches plus coopératives dans l'appui aux initiatives de développement menées au niveau des pays et à améliorer les mécanismes voulus pour promouvoir le partage des connaissances par le biais de la coopération Sud-Sud ou triangulaire.

59. Le Bureau du FNUAP pour l'Amérique latine a ainsi récemment lancé une plateforme de partage du savoir-faire et des connaissances nécessaires pour favoriser la coopération Sud-Sud entre pays de la région. Le PNUD a indiqué que ses pôles d'excellence et ses réseaux de partage du savoir étaient, au niveau mondial, d'importants moyens de promotion du transfert Sud-Sud de connaissances. La démarche du PNUD pour le partage Sud-Sud repose également en grande partie sur un modèle selon lequel les programmes régionaux et sous-régionaux sont complétés par des réseaux d'appui entre pairs fondé sur le savoir. En 2012, le Conseil d'administration du BIT a adopté une stratégie en faveur de la coopération technique Sud-Sud et triangulaire. La même année, la FAO a encore renforcé son engagement en faveur de la coopération Sud-Sud en confiant à une équipe relevant de sa Division de la mobilisation des ressources le soin d'aider les pays membres à renforcer leurs capacités dans le domaine de la coopération Sud-Sud. Le PAM et le Gouvernement brésilien ont créé un pôle d'excellence pour la lutte contre la faim chargé de soutenir directement le renforcement des capacités nationales à la faveur d'échanges de savoir entre gouvernements.

D. Égalité des sexes et autonomisation des femmes

60. Le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies a favorisé le respect du principe de responsabilité en ce qui concerne les activités des organismes des Nations Unies touchant à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Après que le plan d'action a été adopté par le CCS en 2012, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a coordonné l'élaboration de la première série de rapports avec 55 organismes, départements et bureaux du système des Nations Unies.

61. Pour pouvoir programmer des activités de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, il faut disposer de données ventilées dès les premières étapes de la planification. Au stade de l'analyse de la situation des pays effectuée aux fins de l'élaboration des plans-cadres des Nations Unies pour le développement, les coordonnateurs résidents ont donc été invités à indiquer si des données ventilées étaient disponibles. Comme le montre le tableau 6, la majorité des coordonnateurs résidents trouvent suffisantes ou tout à fait suffisantes les statistiques ventilées par sexe qui sont disponibles pour le pays où ils se trouvent, mais des progrès restent à faire. En particulier, il y a généralement moins de données ventilées par sexe que de données ventilées par niveau de revenu ou par âge. Ce problème est actuellement étudié par le Groupe d'experts interinstitutions sur les statistiques ventilées par sexe, qui appuie le travail des équipes de pays des Nations Unies dans ce domaine, notamment en élaborant des normes, des directives méthodologiques et des manuels de formation.

62. Selon l'enquête menée auprès des coordonnateurs résidents, environ la moitié des équipes de pays des Nations Unies ont dressé un bilan égalité des sexes au moyen des indicateurs de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Un quart des coordonnateurs résidents ont affirmé que leur équipe de pays comptait dresser ce bilan au cours des deux prochaines années et le quart restant ne prévoyait pas de le faire dans l'immédiat. L'Équipe spéciale pour l'égalité des sexes du GNUM, dirigée par ONU-Femmes, examine périodiquement les bilans et détermine dans quelle mesure ils contribuent à une meilleure intégration de la question de l'égalité des sexes dans les plans-cadres de développement.

Tableau 6
Avis des équipes de pays des Nations Unies concernant la disponibilité de données, par catégorie
(En pourcentage des réponses reçues)

Réponses	Données tout à fait suffisantes	Données suffisantes	Données insuffisantes	Données très insuffisantes	Sans objet dans ce pays
Niveau de revenu	33	47	12	6	2
Sexe	24	60	14	3	0
Âge	33	55	8	4	0
Incapacité	2	37	36	25	1
Minorités ^a	6	41	20	26	6
Peuples autochtones	3	28	17	13	40

^a Ethniques, religieuses, linguistiques et autres.

63. L'Équipe spéciale pour l'égalité des sexes du GNUD a récemment entrepris un recensement du personnel chargé des activités relatives à l'égalité des sexes, entre autres, dans le système des Nations Unies, aussi bien au niveau des sièges que sur le terrain, personnel qui comprend les responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes, les spécialistes de la problématique hommes-femmes et les conseillers pour cette question. À partir des constatations préliminaires issues des réponses de 125 équipes de pays des Nations Unies sur 138 et d'une grande majorité des entités des sièges des organismes des Nations Unies, il a été établi que plus de 3 000 administrateurs du système des Nations Unies exercent des fonctions relatives à l'égalité des sexes, et que 70 % d'entre eux sont en poste sur le terrain. Ce chiffre représente 7,9 % des fonctionnaires (administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur) et autres membres du personnel des Nations Unies. Il a peu évolué depuis 2003, année pour laquelle la proportion était estimée à 7,4 % des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. Néanmoins, la transversalisation de la problématique hommes-femmes dans les activités des organismes, fonds et programmes signifie que la question de l'égalité des sexes fait généralement partie des responsabilités de tous les fonctionnaires, quelle que soit leur spécialité.

64. Le renforcement et le maintien de mécanismes de coordination est particulièrement important pour que la problématique hommes-femmes soit intégrée dans les activités opérationnelles. Actuellement, 106 groupes thématiques sur l'égalité des sexes appuient la coordination au sein des équipes de pays des Nations Unies et le dialogue avec les partenaires nationaux et les principales parties prenantes. Aucun autre domaine n'est couvert par autant de groupes thématiques. L'égalité des sexes est également le domaine pour lequel le plus grand nombre de pays de programme (49) ont au moins un programme commun des Nations Unies. D'après les réponses des coordonnateurs résidents, après l'environnement et le développement durable, c'est dans ce domaine qu'il y a le plus souvent concurrence entre les organismes des Nations Unies. Dans les résultats de l'enquête menée en 2012 auprès des équipes de pays des Nations Unies, l'égalité des sexes figurait bien loin dans la liste des domaines où les membres des équipes de pays avaient constaté que les organismes des Nations Unies se faisaient concurrence, derrière la santé (y compris le VIH/sida), les interventions humanitaires, l'environnement, la gouvernance et la sécurité alimentaire. Il semble donc que la situation a changé, ce qui mérite une analyse plus approfondie.

E. Passage de la phase des secours aux activités de développement

65. L'enquête menée en 2013 auprès des coordonnateurs résidents à propos des effets de la politique d'intégration du Secrétaire général sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies a fait apparaître une tendance positive, ce qui montre que les retombées de cette politique deviennent de plus en plus visibles. Il est possible que cela soit dû en partie au fait que des cadres stratégiques intégrés sont de plus en plus fréquemment utilisés pour arrêter les priorités en matière d'intégration et définir les rôles et responsabilités des différentes entités du système des Nations Unies. Treize des pays ayant participé à l'enquête de 2013 ont déclaré avoir établi de tels cadres.

66. En ce qui concerne les besoins des personnes rapatriées après un conflit (déplacés et réfugiés), dans le cadre de l'Initiative pour des solutions transitoires, le PNUD, le HCR et la Banque mondiale participent à un programme conjoint au Soudan oriental. Également dans le cadre de l'Initiative, le PNUD et le HCR collaborent à la mise en œuvre d'un programme en Colombie et aident trois autres pays (le Kirghizistan, la Côte d'Ivoire et l'Afghanistan) à élaborer des stratégies devant leur permettre de trouver des solutions durables pour les rapatriés. Ces activités s'inspirent de la décision 2011/20 du Comité des politiques, sur les solutions durables au lendemain de conflits.

67. D'après les résultats de l'enquête relatifs à la cohérence de l'appui et des conseils prodigués par les sièges, les pourcentages de coordonnateurs résidents qui ont reçu un appui cohérent « dans une large mesure ou dans une certaine mesure » ou « dans une faible mesure » sont plus ou moins égaux. La question était posée pour la première fois et les résultats permettront d'établir des données de référence par rapport auxquelles la situation future sera évaluée.

68. L'enquête menée auprès des sièges des différents organismes a mis en avant le rôle joué par le Groupe de travail conjoint du GNUD et du Comité exécutif des Nations Unies pour les affaires humanitaires sur les questions de transition pour ce qui est de faciliter la collaboration interorganisations dans ce domaine. Les organismes ont signalé que, pour surmonter les difficultés restantes, il est important que toutes les entités des Nations Unies qui jouent un rôle dans diverses phases et situations de transition mettent systématiquement leurs connaissances et leur expérience au service du Groupe de travail afin d'assurer la cohérence et de veiller à ce que toutes tendent vers le même but dans ces situations difficiles et sensibles. Tandis que ce groupe institutionnalise la coopération entre les entités du Secrétariat et les membres du système des Nations Unies pour le développement, d'autres, comme le Groupe directeur pour une action intégrée, qui est présidé par le Département des opérations de maintien de la paix, gèrent les questions d'intégration.

69. Le paragraphe 111 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale mentionnant expressément le risque « que les conflits ne s'étendent », dans l'enquête de 2013, il a été demandé aux coordonnateurs résidents en poste dans des pays en transition s'ils estimaient que les Nations Unies devraient accorder une plus grande priorité à la prévention de l'extension des conflits dans la région ou la sous-région (la question était par exemple de savoir si une stratégie sous-régionale était nécessaire mais actuellement inexistante). Trente-sept coordonnateurs résidents ont répondu à cette question et 68 % d'entre eux ont répondu « Oui », tandis que les autres ont répondu « Non » ou « Sans avis ». Le pourcentage de « Oui » était le plus élevé en Afrique et dans la région des États arabes, où il s'élevait à 75 %.

70. Dans le cadre de l'enquête de 2013, il a également été demandé aux coordonnateurs résidents si le pays hôte disposait d'une stratégie de prévention des catastrophes. Les résultats figurent dans le tableau 7.

Tableau 7
Existence dans le pays d'une stratégie de prévention des catastrophes à jour

(En pourcentage des réponses reçues)

Réponse	Région					Nombre de réponses
	Asie et Pacifique	Europe et Communauté d'États indépendants	Amérique latine et Caraïbes	Afrique	États arabes	
Oui	15	8	12	17	2	58
Oui, mais elle date de plus de trois ans	2	3	6	8	3	24
Non	1	6	3	10	6	27

71. Le tableau 7 montre qu'une écrasante majorité de pays de la région de l'Asie et du Pacifique (16 sur 19) ont une stratégie de prévention des catastrophes à jour.

IV. Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement

A. Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement

Analyses par pays

72. La première étape prévue par le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) consiste généralement en une évaluation de la phase précédente (voir sect. IV.G) et une analyse des besoins et des priorités du pays concerné. Selon l'enquête réalisée en 2013 auprès de 109 coordonnateurs résidents, près de la moitié (51 pays, soit 47 %) avaient procédé à l'exercice facultatif du bilan commun de pays (BCP), tandis que les autres équipes de pays des Nations Unies avaient opté pour des études ou des analyses complémentaires. Pour être solide, une analyse doit prendre en considération toutes sortes de facteurs mais, dans le présent rapport, l'accent sera mis sur l'existence de données ventilées, compte tenu de l'importance que lui accorde la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale.

73. D'après le tableau 6, la majorité des équipes de pays des Nations Unies avaient eu accès à des données relativement adéquates, voire mieux, concernant l'âge, le revenu et le sexe, tandis que celles concernant l'incapacité, les minorités et les populations autochtones s'étaient révélées bien plus lacunaires. Un nombre non négligeable de pays avaient également manqué de données concernant les trois premières catégories. Dix-huit coordonnateurs résidents avaient ainsi jugé en partie insuffisantes les données ventilées par sexe mises à leur disposition. Étant donné que les données ventilées sont considérées comme un point de départ essentiel pour définir des programmes ciblés, on peut en conclure que le système des Nations Unies gagnerait à accroître son soutien au renforcement des capacités nationales de collecte de telles données, comme l'Assemblée générale le lui a demandé aux paragraphes 61 et 90 de sa résolution [67/226](#).

Fonctionnement du PNUAD

74. Sur les 109 coordonnateurs résidents ayant répondu à l'enquête, 93 étaient en poste dans des pays ayant un PNUAD ou un document équivalent (« Plan Unité d'action des Nations Unies » ou « stratégie de coopération pour le développement des Nations Unies »). Treize autres étaient en poste dans des pays où étaient appliqués les principes d'intégration et utilisaient un cadre stratégique intégré ou un document similaire. Trois équipes de pays des Nations Unies avaient décidé de ne pas élaborer de PNUAD car elles se trouvaient dans des pays à revenu relativement élevé dont le programme de base était de moindre ampleur. Un pays participant à l'initiative « Unis dans l'action » et deux pays l'ayant adoptée volontairement avaient un « document opérationnel commun » inspiré du PNUAD et neuf pays, dont trois pays pilotes et trois pays volontaires, avaient mis en place un descriptif de programme commun de pays. Il convient également de noter que la tendance actuelle est de simplifier et de raccourcir les documents relatifs au PNUAD.

Alignement sur les priorités et les besoins nationaux

75. Une majorité de coordonnateurs résidents (58 %) avaient déclaré, lors de l'enquête de 2013, que les activités des Nations Unies « étaient très étroitement alignées » sur les priorités et les besoins nationaux contre 23 % des gouvernements des pays de programme participant à l'enquête de 2012, et 38 % des gouvernements des pays pilotes auxquels la même question avait été posée au sujet de l'initiative « Unis dans l'action ».

76. Tout comme l'enquête de 2012 menée auprès des gouvernements des pays de programme, celle de 2013 réalisée auprès des coordonnateurs résidents abordait la question de la priorité accordée par les Nations Unies à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. À la question de savoir si l'aide que les Nations Unies apportaient à leur pays se concentrait sur la réalisation des objectifs du Millénaire, 60 % des gouvernements s'étaient déclarés « parfaitement d'accord », contre 70 % des coordonnateurs résidents.

77. Interrogés au sujet de l'alignement du cycle du PNUAD sur celui de la planification à moyen terme du gouvernement (le cas échéant), les coordonnateurs résidents avaient répondu par l'affirmative dans 58 pays et par la négative dans 24 pays, et invoqué diverses raisons, notamment la durée différente des deux cycles, qui était de trois, quatre ou plus de cinq ans pour les uns contre cinq ans pour les autres. Les directives de 2010 relatives au PNUAD (Partie I) préconisent pourtant la synchronisation de cet instrument avec les cycles du gouvernement sans jamais mentionner de période de cinq ans. On pourrait modifier ces directives afin de mettre l'accent sur la synchronisation et de mieux préciser qu'il n'y a aucune obligation de fixer à cinq ans la durée du PNUAD.

78. Il serait également possible d'aborder la question de l'alignement sous l'angle de l'efficacité avec laquelle le système des Nations Unies hiérarchise, lors de la préparation du PNUAD, les domaines dans lesquels il prévoit d'intervenir. L'expérience montre que cette question pose encore des problèmes aux équipes de pays. Comme en 2012, les coordonnateurs résidents avaient dû indiquer s'ils estimaient ou non que, lors de la définition des priorités du PNUAD, les organismes avaient accepté de renoncer à des activités importantes pour leur mandat et leurs priorités, soit parce que celles-ci n'étaient pas une priorité nationale, soit parce que les Nations Unies n'offraient aucun avantage comparatif manifeste. Seuls 31 d'entre

eux, soit 29 %, s'étaient dits « parfaitement d'accord ». La légère différence constatée par rapport à l'enquête de 2012 ne mettait pas encore en évidence de progrès réel en la matière.

79. Le succès des efforts visant à hiérarchiser les priorités peut également se mesurer au degré d'alignement entre les réalisations du programme de pays des organismes des Nations Unies et celles du PNUAD. Les réponses des coordonnateurs résidents révélaient que les principales institutions spécialisées tendaient à obtenir des résultats n'entrant pas dans le cadre des PNUAD plus souvent que les fonds et programmes. Les principaux fonds et programmes de développement avaient donné, dans 10 % à 15 % des pays, des résultats qui ne cadraient pas avec le PNUAD; à l'inverse, dans 17 % à 30 % des pays de programme (le pourcentage varie d'un organisme à l'autre), les produits figurant dans leur descriptif de programme de pays correspondaient parfaitement à ceux du PNUAD. L'introduction du « programme unique », dans le cadre des procédures opérationnelles permanentes de l'initiative « Unis dans l'action », devrait donc entraîner une simplification du PNUAD et une utilisation accrue de chaînes de résultats solides sur lesquels il repose. Précieux indicateurs de la cohérence de l'action menée, celles-ci feront l'objet d'un suivi au cours des années à venir.

Appropriation par les pays

80. Afin d'apprécier dans quelle mesure les pays s'appropriaient les activités menées par le système des Nations Unies à l'échelon national, ainsi que la cohérence de l'action des organismes des Nations Unies, on a demandé aux coordonnateurs résidents s'il existait un comité directeur conjoint gouvernement-Nations Unies (ou un organe équivalent) pour le PNUAD (ou pour l'instrument équivalent). Sur les 70 % qui avaient répondu par l'affirmative, près de la moitié (53 %) avaient déclaré que le PNUAD avait fait l'objet d'un examen annuel au cours des 12 derniers mois. De nombreux coordonnateurs résidents avaient également signalé la création projetée d'un comité directeur mixte dans le cadre d'un nouveau PNUAD, conformément aux procédures opérationnelles permanentes du « programme unique » de l'initiative « Unis dans l'action ».

81. Les directives de 2010 relatives au PNUAD et les nouvelles procédures opérationnelles permanentes de l'initiative « Unis dans l'action » mettent l'accent sur l'importance capitale que revêt l'appropriation nationale en recommandant que les outils de programmation par pays des Nations Unies tiennent compte des plans et priorités établis par les pays. Ces directives seront révisées, si besoin est, de façon à bien insister sur l'appropriation nationale des programmes par les pays.

Groupes des résultats du PNUAD

82. La notion de « groupes des résultats » a été introduite dans les procédures opérationnelles permanentes de l'initiative « Unis dans l'action » et de son « programme unique » pour en améliorer le fonctionnement et favoriser la cohérence de l'action menée et l'accent mis sur les résultats.

Organismes non résidents

83. On avait demandé aux coordonnateurs résidents si la participation d'organismes non résidents au PNUAD (ou à un instrument équivalent) posait des problèmes particuliers aux équipes de pays des Nations Unies, et 44 d'entre eux,

soit 40 %, avaient répondu par l'affirmative, disant avoir du mal à communiquer avec eux de manière efficace et rapide, voire de ne pas avoir accès à des informations cruciales. Étant donné qu'ils participent au système des coordonnateurs résidents et au cadre de gestion et de responsabilisation, et compte tenu de l'importance accordée aux cadres budgétaires communs dans la résolution 67/226 de l'Assemblée générale, les organismes membres du Groupe des Nations Unies pour le développement sont dorénavant tenus de communiquer systématiquement aux coordonnateurs résidents des informations sur les engagements de financement et la mise en œuvre des programmes dans les pays concernés.

84. L'enquête de 2013 ne concernait que les coordonnateurs résidents sur la question, mais celle de 2014 s'adressera à l'ensemble des membres des équipes de pays des Nations Unies, y compris les non-résidents.

Coopération avec les banques multilatérales de développement

85. En ce qui concerne l'efficacité de la coopération entre les équipes de pays des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods, notamment la Banque mondiale, les coordonnateurs résidents avaient répondu comme suit (voir tableau 8).

Tableau 8

Mesure de l'efficacité de la coopération entre les équipes de pays des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods, notamment la Banque mondiale, à l'échelon des pays

(Réponses en pourcentage)

Réponses	Région					Nombre de réponses
	Asie et Pacifique	Europe et Communauté d'États indépendants	Amérique latine et Caraïbes	Afrique	États arabes	
Très efficace	3	6	2	8	4	24
Assez efficace	7	7	4	15	2	38
Modérément	6	3	9	10	3	33
Inefficace	2	1	6	2	2	14

86. Le tableau 8 ci-dessus fait apparaître un bilan contrasté, certains coordonnateurs résidents ayant fait état d'une coopération soit très efficace, notamment en Afrique et dans la région « Europe et Communauté d'États indépendants », soit moins efficace dans l'ensemble de la région « Amérique latine et Caraïbes ». D'une manière générale, il met en évidence une amélioration de la coopération avec la Banque mondiale. Dans l'enquête de 2012, seuls 5 % des coordonnateurs résidents avaient jugé « très efficace » la coopération avec la Banque mondiale.

87. La même question était posée au sujet des banques régionales de développement.

Tableau 9
**Mesure de l'efficacité de la coopération entre les équipes de pays
 des Nations Unies et les banques régionales à l'échelon des pays**

(Réponses en pourcentage)

Réponses	Région					Nombre de réponses
	Asie et Pacifique	Europe et Communauté d'États indépendants	Amérique latine et Caraïbes	Afrique	États arabes	
Très efficace	4	0	3	6	1	15
Assez efficace	5	9	5	15	4	40
Modérément	6	6	9	10	4	38
Inefficace	3	2	5	4	2	16

88. D'après le tableau 9 ci-dessus, la coopération avec les banques régionales était moins efficace qu'avec la Banque mondiale, ce qu'avait déjà révélé l'enquête de 2012 menée auprès des équipes de pays des Nations Unies.

Simplification de l'élaboration des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement

89. Au paragraphe 117 de sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a expressément prié le système des Nations Unies pour le développement de simplifier le processus de préparation des plans-cadres afin d'alléger la charge de travail des gouvernements et autres acteurs, de réduire le temps de préparation des documents nécessaires, de se conformer aux cycles de planification des gouvernements, permettant ainsi de mieux mettre l'accent sur les résultats et de promouvoir une meilleure répartition des tâches entre les organismes des Nations Unies au niveau des pays.

90. Le plan de travail du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) pour 2013-2014 comporte des mesures visant à simplifier et améliorer l'élaboration des plans-cadres. Ce travail de réforme des directives relatives aux plans-cadres s'appuie sur les nouveaux processus et outils en cours d'élaboration dans le cadre des procédures opérationnelles permanentes pour les pays mettant en œuvre l'initiative « Unis dans l'action ». Cette simplification de l'élaboration des plans-cadres devrait avoir plusieurs retombées positives : a) une réduction du temps nécessaire à l'achèvement des plans-cadres; et b) une réduction du personnel mobilisé pour ce processus (aussi bien au niveau des gouvernements qu'au niveau des organismes des Nations Unies). Au cours de l'enquête réalisée auprès des sièges des divers organismes, plusieurs organismes ont dit vouloir mettre en place une méthode coordonnée en vue de la simplification de l'élaboration des plans-cadres, en se référant notamment aux procédures opérationnelles permanentes ayant été approuvées et au Plan d'action du GNUD concernant l'examen quadriennal complet. Il n'a pas été mentionné de mesures concrètes destinées à aligner cet examen sur les cycles de planification des gouvernements.

91. En réponse à la demande faite par l'Assemblée générale au paragraphe 119 de sa résolution [67/226](#), un certain nombre d'organismes ont également confirmé, au cours de l'enquête réalisée auprès des sièges de ces organismes, qu'ils sont soit en

train de simplifier leur politique et procédure de gestion des programmes et projets pour mieux les aligner sur les dispositions des plans-cadres et de l'initiative « Unis dans l'action », soit en train de rationaliser leurs politique, procédure et directives afin de les rendre plus conformes aux orientations fournies par le GNUM.

Descriptif de programme commun de pays

92. On s'est récemment attaché à renforcer la cohérence des activités opérationnelles du système des Nations Unies tout en réduisant les coûts de transaction; une mesure importante prise dans ce cadre a été l'élaboration et la soumission aux organes directeurs de descriptifs de programme commun de pays présentant les activités prévues par l'ensemble des organismes des Nations Unies, ou du moins celles des organismes tenus de soumettre un tel descriptif à leur organe directeur.

93. Dans sa résolution [64/289](#) sur la cohérence du système des Nations Unies, l'Assemblée générale a invité les pays présentant volontairement un descriptif de programme commun de pays à élaborer celui-ci conformément au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

94. Le nombre de gouvernements souhaitant recourir à un système de programme unique va vraisemblablement augmenter au cours des prochaines années. Comme le révèle l'enquête menée en 2013, près de 75 % des pays de programme envisagent plus ou moins sérieusement de recourir à la méthode préconisée par l'initiative « Unis dans l'action ». À cet égard, les procédures opérationnelles permanentes régissant le programme unique constituent une avancée appréciable vers une meilleure cohérence au sein du système des Nations Unies.

95. Au paragraphe 143 de sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de faire figurer dans son rapport annuel des propositions concernant l'examen et l'approbation des descriptifs de programme commun de pays s'agissant des pays mettant en œuvre l'initiative « Unis dans l'action » et de formuler les recommandations qui s'imposent pour qu'elle-même et le Conseil économique et social les examinent en 2013.

96. En ce qui concerne les modalités relatives aux descriptifs de programme commun de pays, et étant donné l'adoption de nouvelles instructions permanentes pour l'initiative « Unis dans l'action », il est recommandé d'attendre que la question de l'examen et de l'approbation des descriptifs soit débattue par le GNUM avant de se pencher sur les mesures à envisager.

B. Système des coordonnateurs résidents

97. L'Assemblée générale ayant estimé qu'il faut renforcer la fonction de planification et de coordination des coordonnateurs résidents, le GNUM s'emploiera, dans son programme de travail pour 2013-2014, à actualiser leurs attributions, afin d'appliquer les décisions figurant dans la résolution [67/226](#), relative à l'examen quadriennal complet, en tenant compte de la responsabilité et de l'autorité que l'Assemblée leur a déjà conférées dans ses précédentes résolutions.

98. Afin de renforcer la cohérence des opérations des Nations Unies au niveau des pays et celle du système des coordonnateurs résidents, et en vue de l'application du cadre de gestion et de responsabilisation, il est envisagé de faire participer les

organismes, généralement par l'intermédiaire de leurs représentants locaux (membres des équipes de pays), à l'élaboration des plans-cadres (ou des instruments équivalents); il s'agirait notamment de fournir régulièrement au coordonnateur résident des rapports sur les promesses de financement et sur la mise en œuvre des programmes par leur organisme.

99. Il a été demandé aux coordonnateurs résidents d'indiquer les formes que prenait la participation de chaque organisme au système des coordonnateurs résidents. Le tableau 10 présente les résultats dans les deux domaines mentionnés plus haut pour les organismes ayant participé à l'élaboration de plans-cadres dans au moins 50 pays.

Tableau 10
Participation des organismes des Nations Unies aux principales procédures intervenant au niveau des pays

<i>Organisme</i>	<i>L'organisme participe à l'élaboration du plan-cadre (ou d'un programme-cadre similaire)</i>	<i>L'organisme fournit régulièrement des rapports sur les promesses de financement</i>	<i>L'organisme fournit régulièrement des rapports sur la mise en œuvre des programmes</i>	<i>Indicateur</i>
PNUD	106	62	65	1,2
ONUSIDA	88	28	41	0,8
FNUAP	104	38	48	0,8
UNICEF	105	35	45	0,8
PAM	68	22	24	0,8
HCR	77	23	28	0,7
OMS	99	28	38	0,7
FAO	98	26	32	0,6
OIT	86	20	30	0,6
Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)	51	15	15	0,6
ONU-Femmes	78	22	27	0,6
Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)	71	14	19	0,5
UNESCO	85	13	24	0,4
PNUE	58	10	13	0,4

100. Pour savoir dans quelle mesure les organismes fournissent actuellement les informations qu'ils sont tenus de communiquer dans le cadre du fonctionnement du système des coordonnateurs résidents, il suffit d'additionner les chiffres des colonnes 3 et 4 et de diviser le résultat par le chiffre figurant en colonne 2. Les résultats sont présentés dans le tableau dans l'ordre décroissant. Le coordonnateur résident des Nations Unies étant également le représentant résident du PNUD, celui-ci est actuellement bien mieux noté que les autres organismes. Par sa résolution

67/226, l'Assemblée générale a demandé aux fonds et programmes des Nations Unies de fournir les informations requises sur les contributions aux coordonnateurs résidents, celles-ci devant être regroupées dans un cadre budgétaire commun, ce qui devrait faire progresser le taux de communication effective. Les données présentées dans le tableau serviront de données de référence.

Cadre de gestion et de responsabilisation

101. En 2009, afin de rendre plus efficace le système des coordonnateurs résidents, le GNUD a établi un cadre de gestion et de responsabilisation dont la plupart des composantes ont été mises en œuvre par ses membres au cours de la période considérée, quoiqu'à des degrés variables. Certaines des organisations qui n'ont pas encore mis en place les mesures relatives à la responsabilité mutuelle se sont engagées à le faire d'ici à 2014. Les coordonnateurs résidents s'inquiètent de ce que la procédure d'évaluation continue à n'être qu'unilatérale, de sorte que les représentants des organismes les évaluent sans qu'eux aient la possibilité d'évaluer ces représentants en retour.

102. L'enquête menée auprès des sièges a montré que la plupart des organismes établissent maintenant une description de poste commune pour les représentants dans le pays, qui mentionne expressément leur fonction d'appui au système des coordonnateurs résidents et indique qu'il s'agit là de l'un de leurs principaux objectifs annuels. La plupart des organismes ont également confirmé qu'ils ont pour principe de demander au coordonnateur résident de participer officiellement à l'évaluation annuelle du représentant dans le pays. Le tableau 11 récapitule les réponses des organismes participant au moins à 50 équipes de pays⁴, d'après les réponses des coordonnateurs résidents à l'enquête menée auprès d'eux.

103. Les réponses concernant les politiques établies dans l'organisme ne sont que partiellement indiquées dans l'enquête menée auprès des coordonnateurs résidents, dont certains ont indiqué qu'au niveau des pays, ces politiques sont encore appliquées de façon très variable par les diverses entités des Nations Unies. L'examen indépendant du cadre de gestion et de responsabilisation mené en 2011 a conduit aux mêmes conclusions.

104. La conclusion globale que l'on tire de l'étude des données est que le cadre de gestion et de responsabilisation entre progressivement en vigueur. Les coordonnateurs résidents contribuent désormais à l'évaluation du travail des représentants dans le pays de chaque organisme cité ci-dessus, bien que ce ne soit pas encore le cas dans la plupart des pays. D'après le Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents du GNUD, en juin 2013, 9 organismes avaient indiqué avoir intégralement expliqué les quatre critères de responsabilité mutuelle retenus, 10 indiquaient l'avoir fait partiellement seulement et 1 indiquait n'avoir pas appliqué ces critères. Les sièges des organismes indiquant qu'ils remplissent progressivement les obligations que leur impose le cadre de gestion et de responsabilisation et étant donné l'importance qu'accorde le GNUD à sa mise en œuvre intégrale, on peut s'attendre à ce que la note attribuée à la plupart des organismes sinon à tous augmentera régulièrement au cours des prochaines années.

⁴ Trois institutions spécialisées ayant elles aussi plus de 50 membres participant à des équipes de pays des Nations Unies ne sont pas citées ici, leurs réponses n'ayant pas encore été reçues au moment de la rédaction du présent rapport.

Tableau 11
Participation des organismes des Nations Unies au cadre de gestion et de responsabilisation et perception de l'efficacité du « cloisonnement des fonctions » (rapports fournis par les sièges des organismes)

<i>Organisme</i>	<i>Nombre d'équipes de pays auxquelles participe l'organisme (sur 109 – enquête auprès des coordonnateurs résidents)</i>	<i>Dispose d'une fiche de poste actualisée mentionnant son rôle à l'égard des coordonnateurs résidents</i>	<i>Les résultats de l'équipe de pays sont consignés dans le système d'évaluation interne du membre</i>	<i>Il a été demandé au coordonnateur résident de participer officiellement à l'évaluation du travail du membre</i>	<i>Quel est le degré d'efficacité du système de cloisonnement des fonctions?</i>
PNUD	103	Oui	Oui	Oui	Très efficace
FNUAP	101	Oui	Oui	Oui	Assez efficace
UNICEF	101	Oui	Oui	Oui	Assez inefficace
ONUSIDA	81	Oui	Oui	Oui	Correct
FAO	90	Pas encore-en cours	Sera de droit à partir de 2014	Sera de droit à partir de 2014	Assez inefficace
HCR	78	Oui	Pas de données	Parfois	Pas de données
UNESCO	75	Oui	Oui	Non	Assez efficace
ONU-Femmes	64	Oui	Pas encore-en cours	Non	Assez inefficace
PAM	67	Oui	Oui	Oui	Assez inefficace

Le « cloisonnement des fonctions »

105. Le PNUD est chargé de la gestion du système des coordonnateurs résidents tout en étant lui-même un programme des Nations Unies de plein droit, et le coordonnateur résident est également le représentant résident du PNUD. Si un coordonnateur résident peut tirer parti de cet arrangement, dans la mesure où il ou elle peut s'appuyer sur les financements et ressources opérationnelles dont dispose un programme de grande envergure, cette situation rend nécessaire la mise en place de garde-fous pour veiller à ce qu'un coordonnateur résident ne fasse pas bénéficier le PNUD d'un traitement de faveur par rapport aux autres organismes travaillant dans le pays.

106. C'est pourquoi le cadre de gestion et de responsabilisation établit une répartition nette des tâches et des responsabilités entre les fonctions de coordonnateur résident et celles de représentant résident du PNUD. C'est ce que l'on appelle le « cloisonnement des fonctions ». Le coordonnateur résident est tenu d'avoir comme priorité le positionnement stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies et des organisations qui la composent, et en sa qualité de représentant résident du PNUD il est chargé de fixer la politique générale du PNUD. Cela signifie notamment que l'on attend du coordonnateur résident qu'il délègue le plus possible au cadre du niveau le plus élevé après lui, en général un directeur de pays ou un représentant résident adjoint, pour ce qui touche à la gestion des affaires courantes du PNUD et notamment à la mobilisation des ressources; cela signifie également que le siège du PNUD ne tient pas compte de la tâche de mobilisation des ressources pour le compte du PNUD lorsqu'il évalue le travail des coordonnateurs résidents et représentants résidents. À cette fin, et conformément au cadre de gestion et de responsabilisation approuvé par le GNUD, les descriptions de poste des

coordonnateurs résidents, des représentants résidents du PNUD et des directeurs de pays ont été revues. Les directeurs de pays du PNUD sont chargés de l'ensemble des activités quotidiennes de l'organisation, sont membres à part entière de l'équipe de pays et sont également responsables de la mobilisation des ressources pour le PNUD au niveau des pays.

107. Dans ce contexte, il a été demandé aux coordonnateurs résidents lors de l'enquête de 2013 d'indiquer si des organismes présents dans le pays leur avaient fait part de leurs inquiétudes concernant le système de « cloisonnement des fonctions » au cours des 12 derniers mois, et si oui, d'en expliquer la raison. Vingt coordonnateurs résidents, soit 18 % des sondés, ont répondu par l'affirmative, mais sans préciser. Mais si les coordonnateurs résidents n'étaient que 18 % à rapporter des inquiétudes à ce sujet, cette proportion était plus élevée – 28 % – en ce qui concerne les pays où les programmes des Nations Unies sont les plus réduits. Seuls trois de ces pays bénéficiaires de programmes de dimensions réduites ont un directeur de pays du PNUD. L'enquête menée auprès de l'ensemble des membres d'équipes de pays en 2012 a montré que, à ce moment du moins, les sondés souhaitaient que le système de cloisonnement soit plus efficace. Une question sur ce système sera donc incluse dans la prochaine enquête menée auprès des membres d'équipes de pays, prévue en 2014.

108. Les inquiétudes relatives à l'efficacité du système de cloisonnement des fonctions sont étayées par les résultats de l'enquête menée auprès des sièges des organismes, dont les vues sur la question sont présentées dans la colonne de droite du tableau 11.

Postes de directeur de pays du PNUD

109. On estime généralement que lorsqu'il existe un poste de directeur de pays du PNUD, cela permet au coordonnateur résident de consacrer l'essentiel de son temps à ses fonctions de coordonnateur résident, permettant ainsi au système de cloisonnement de bien fonctionner. En 2013, le PNUD comptait 51 postes de directeurs de pays.

110. Parmi les coordonnateurs résidents ayant répondu à l'enquête, 41 ont indiqué pouvoir compter sur un directeur de pays du PNUD et 71 sur un représentant résident adjoint. Certains pays bénéficiant de vastes programmes ont à la fois un directeur de pays et un représentant résident adjoint. Le PNUD n'a pas pu nommer plus de directeurs de pays à cause des dépenses supplémentaires que cela entraînerait. La création de postes de directeur de pays dépend largement de l'envergure du programme et des possibilités financières.

111. Il a été demandé aux coordonnateurs résidents travaillant dans des pays où un directeur de pays du PNUD est également présent si la présence de ce dernier était importante pour garantir un bon fonctionnement du système de cloisonnement des fonctions : 76 % d'entre eux ont estimé que cette présence était « très importante », et 14 % qu'elle était « assez importante ».

112. Il était demandé aux coordonnateurs résidents travaillant avec un représentant résident adjoint s'ils seraient favorables à l'idée que le PNUD nomme un directeur de pays même si ce dernier devait couvrir plus d'un pays. Les coordonnateurs résidents de 28 pays ont répondu par l'affirmative et ceux des 39 autres ont répondu par la négative. C'est parmi les pays où les programmes sont très limités que l'idée a été la mieux accueillie.

113. Le problème particulier de la collecte de fonds a également été abordé, par la question suivante : dans quelle mesure la responsabilité de la mobilisation des ressources pour le compte du PNUD est-elle déléguée au directeur de pays, au représentant résident adjoint ou au cadre le plus élevé du PNUD? Les réponses sont présentées dans le tableau 12. Douze coordonnateurs résidents ont indiqué que la fonction de collecte de fonds était « totalement » déléguée et 53 autres ont répondu qu'elle était « importante ». Pour les 43 coordonnateurs résidents restants, la délégation de pouvoir était tout au plus « limitée », y compris dans certains pays dotés de programmes de grande envergure. Ces résultats semblent suggérer qu'il reste des efforts à faire pour veiller à ce que le système de cloisonnement des fonctions fonctionne comme prévu, opinion par ailleurs exprimée par un certain nombre d'organismes.

Tableau 12

Niveau de délégation des responsabilités relatives à la mobilisation des ressources pour le compte du PNUD

(En pourcentage des réponses)

Réponses	Taille du programme			Nombre de réponses
	Programmes de grande envergure	Programmes de moyenne envergure	Programmes de faible envergure	
Délégation totale	6	3	2	12
Délégation importante	18	13	19	53
Délégation limitée	6	10	7	25
Délégation faible	1	4	6	11
Aucune délégation	1	0	0	1
Sans objet	0	3	3	6

Code de conduite

114. Au cours des dernières années, le GNUD a incité les équipes de pays à élaborer un « code de conduite » reflétant leur volonté de travailler ensemble et permettant notamment d'appliquer les dispositions prévues par le système des coordonnateurs résidents et le cadre de gestion et de responsabilisation. Lors de l'enquête de 2013, les coordonnateurs résidents ont indiqué que les équipes présentes dans 45 pays ont adopté un code de conduite, alors que celles présentes dans 64 autres pays n'en ont pas. En principe, l'existence d'un tel code traduit une volonté plus affirmée de travailler de façon cohérente. Cependant, il n'y a aujourd'hui aucune corrélation entre l'existence d'un code de conduite et le degré de concurrence perçue entre les organismes.

115. Il semble cependant y avoir un lien entre l'existence d'un code de conduite et la participation au cadre de gestion et de responsabilisation. Dans les pays où ce code existe, il est bien plus probable que les résultats de l'équipe de pays soient consignés dans le système d'évaluation interne des membres de l'équipe et que le coordonnateur résident participe de façon officielle à l'évaluation du travail des membres de l'équipe de pays. Le GNUD élabore actuellement à l'intention des équipes de pays des directives sur la façon d'élaborer un code de conduite, dont notamment un recueil des meilleures pratiques mises en place par les bureaux de pays ayant déjà instauré un code.

Concurrence entre les organismes pour récolter les fonds des donateurs

116. Comme cela avait été fait lors des enquêtes menées auprès des gouvernements et des équipes de pays des pays de programme en 2012, il a été demandé aux coordonnateurs résidents dans quelle mesure ils percevaient une concurrence entre les organismes présents dans le pays pour récolter les fonds des donateurs. Le tableau 13 récapitule les résultats de l'enquête menée cette année, répartis selon le niveau de revenu du pays.

Tableau 13

Niveau de concurrence entre les organismes des Nations Unies pour remporter les fonds des donateurs

(En pourcentage des réponses)

Réponses	Niveau de revenu du pays				Nombre de réponses
	Faible	Faible/Moyen	Élevé/Moyen	Élevé	
Concurrence importante	6	7	4	1	20
Concurrence modérée	10	17	16	0	46
Concurrence faible	8	13	11	0	35
Aucune concurrence	1	1	3	3	8

117. Le tableau 13 suggère que la perception de la concurrence est souvent importante, ce qui tend à confirmer les résultats des enquêtes menées en 2012. Cependant, les résultats ne sont pas tout à fait comparables, car en 2012 les réponses possibles étaient seulement « oui » ou « non ». La gradation des réponses possibles dans l'enquête de cette année devrait permettre d'évaluer plus aisément les progrès au fil du temps. Ce tableau montre également que plus le niveau de revenu du pays est élevé, moins la concurrence est vive.

118. Les enquêtes de 2012 et de 2013 ont permis de récolter des données en ce qui concerne les réponses à la question de savoir si la concurrence était perçue comme néfaste. Les données les plus récentes sont présentées dans le tableau 14. (Les coordonnateurs résidents ont été invités à cocher toutes les réponses exactes; ceux d'entre eux qui avaient indiqué plus haut qu'il n'y avait pas de concurrence dans leur pays n'ont pas répondu à la question.) Le tableau 14 montre que la perception qu'ont les coordonnateurs résidents des effets de la compétition n'a pas fondamentalement changé; cependant, un nombre bien plus important de coordonnateurs ont estimé que la concurrence entre les organismes augmente la charge de travail des responsables gouvernementaux. En cela, leurs opinions se sont

beaucoup rapprochées de celles des gouvernements des pays de programme, récoltées en 2012.

Tableau 14

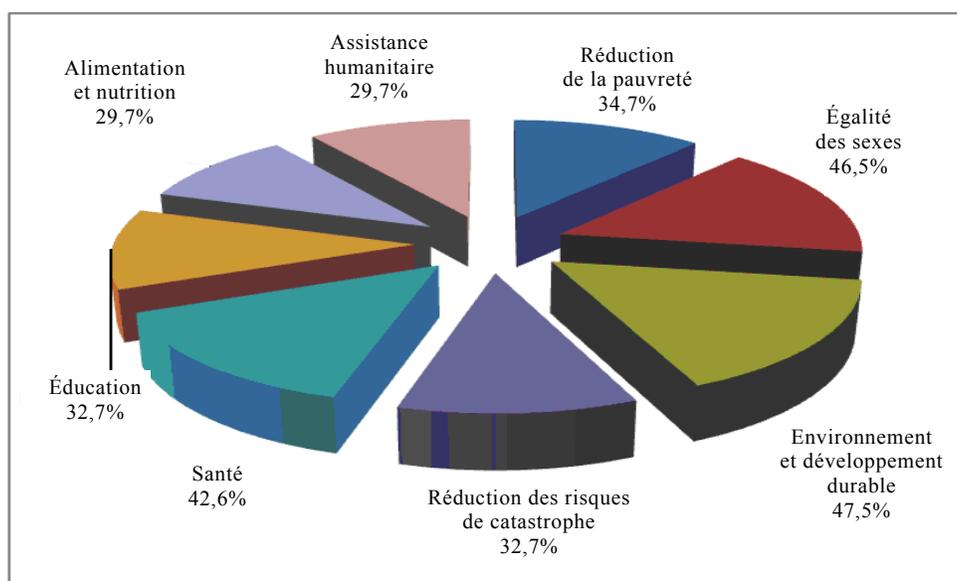
Perception des coordonnateurs résidents quant à la concurrence existant entre les organismes pour l'obtention des fonds des donateurs

Réponses	Pourcentage des coordonnateurs résidents en 2013	Pourcentage des coordonnateurs résidents en 2012	Pourcentage des gouvernements en 2012
La concurrence entre les organismes des Nations Unies est saine et le gouvernement s'en félicite	7	7	16
La concurrence entre les organismes des Nations Unies crée de la confusion dans le gouvernement	80	79	60
La concurrence entre les organismes des Nations Unies augmente la charge de travail des responsables gouvernementaux	61	41	56
La concurrence entre les organismes des Nations Unies détourne leur attention de leur tâche principale, à savoir l'aide à apporter au pays	61	64	62

119. Les coordonnateurs résidents ont également été invités à préciser les domaines thématiques dans lesquels ils avaient perçu cette concurrence. Les réponses à cette question sont présentées dans la figure III (les domaines thématiques sont ceux qui ont le plus souvent été mentionnés, par 30 coordonnateurs résidents au moins; les pourcentages indiquent le pourcentage de tous ceux qui ont répondu à la question).

Figure III

Domaines dans lesquels les coordonnateurs résidents observent une concurrence pour les financements entre les organismes



120. Comme c'était déjà le cas en 2012, les coordonnateurs résidents ont souvent mentionné l'assistance humanitaire et la réduction des risques de catastrophe, bien que ces domaines ne soient pas toujours prioritaires pour la plupart des pays de programme. Le fait que le volume de financement dans ces domaines peut être très important rend cette question encore plus problématique.

Recrutement et compétences professionnelles des coordonnateurs résidents

121. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a demandé au système des Nations Unies pour le développement de « rechercher de meilleurs moyens de susciter l'intérêt de candidats potentiels et de sélectionner, former, évaluer et retenir le personnel dans le système des coordonnateurs résidents ». Chaque coordonnateur résident a été invité à suggérer une mesure qui permettrait selon lui d'améliorer la situation à cet égard. Quatre-vingt-treize coordonnateurs ont fait une suggestion. Les solutions les plus fréquemment proposées étaient : mettre à disposition des bureaux des coordonnateurs résidents les ressources nécessaires; donner plus de pouvoir aux coordonnateurs résidents; proposer aux coordonnateurs résidents des perspectives de carrière plus assurées; veiller à prendre en compte les préoccupations liées à leur famille et garantir une application plus rigoureuse du cadre de gestion et de responsabilisation.

122. L'un des objectifs du GNUD pour la période 2013-2014 est de parvenir à mieux recruter, former, évaluer et retenir les coordonnateurs résidents, et en outre de maintenir un équilibre entre les diverses régions, entre hommes et femmes et entre les organismes. Pour atteindre cet objectif, plusieurs activités seront menées :

- Renforcer le rôle du Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents pour en faire un instrument permettant de constituer un vivier de candidats qualifiés, ayant les compétences et le profil requis;
- En tenant compte des directives fixées lors de l'examen quadriennal complet, actualiser les attributions du coordonnateur résident, afin de renforcer la fonction de planification et de coordination des coordonnateurs résidents, notamment par le plein exercice de la responsabilité et de l'autorité que l'Assemblée générale a déjà conférées aux coordonnateurs résidents dans ses résolutions sur le sujet;
- Faire des propositions en vue de l'instauration de mécanismes d'incitation non financière à l'intention des coordonnateurs résidents;
- Proposer aux coordonnateurs résidents/coordonnateurs des opérations humanitaires/responsables désignés un programme de formation continue complet et axé sur les fonctions qu'ils doivent remplir, afin de leur donner les moyens de s'acquitter efficacement de l'ensemble de leurs tâches;
- Achever le perfectionnement du système d'évaluation et de notation des coordonnateurs résidents et des équipes de pays amorcé par le GNUD en 2012.

Financement du système des coordonnateurs résidents

123. En application de la résolution 2011/7 du Conseil économique et social et de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale, le GNUD a conduit un examen des modalités de financement existantes à l'appui du système des coordonnateurs

résidents, y compris les arrangements appropriés de partage des charges entre les différents organismes des Nations Unies. Afin d'améliorer l'octroi de ressources et l'appui au système des coordonnateurs résidents et pour bien marquer le fait que bien que la gestion du système des coordonnateurs résidents soit confiée au PNUD, elle relève de l'ensemble du système des Nations Unies, il a été recommandé de mettre fin à la pratique d'arrangements et de demandes de fonds au cas par cas qui est actuellement la norme et de la remplacer, à partir de 2014, par un dispositif de financement centralisé et prévisible, qui permette d'appuyer efficacement le système des coordonnateurs résidents au niveau des pays et aux niveaux régional et mondial.

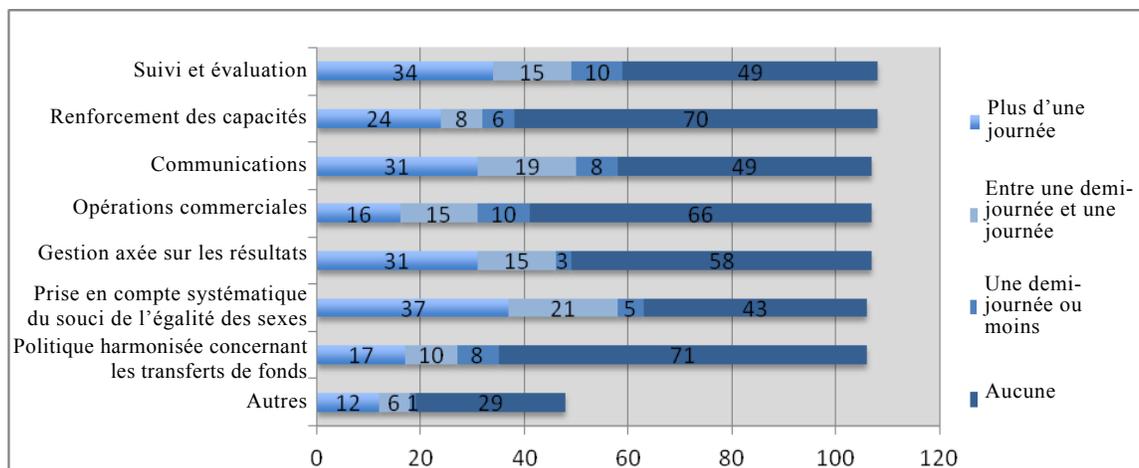
124. Un montant total de 121 millions de dollars est alloué annuellement au titre de l'appui au système des coordonnateurs résidents, ce qui correspond à 0,7 % des activités de développement menées par les organismes des Nations Unies en 2011. En sa qualité de gestionnaire du système, le PNUD continuerait à le financer à hauteur de 88 millions de dollars par an. La somme restant à payer serait prise en charge par l'ensemble des membres du GNUM, y compris le PNUD et la répartition des charges se ferait de la façon suivante : i) il y aurait une cotisation de base annuelle, dans la mesure où le système des coordonnateurs résidents relève de l'ensemble des membres du système des Nations Unies pour le développement et que chacun d'eux en tire des avantages; ii) la répartition varierait en fonction des effectifs des divers organismes et des dépenses de personnel; ainsi que iii) du poids de l'entité dans le système, évalué en fonction de sa participation aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Les organisations qui contribuent déjà aux mécanismes de coordination humanitaire participeraient en fonction de leurs objectifs de développement et compte tenu de la contribution qu'elles apportent déjà.

125. Les entités membres du GNUM qui le peuvent devraient commencer à verser sans délai les sommes promises par elles ou par leurs organes directeurs; les organismes dont le prochain cycle budgétaire commence plus tard devraient le faire dès leur prochain exercice. Un système de gestion financière sera instauré pour veiller au bon fonctionnement et à la transparence du système financier central et pour permettre de mesurer le rendement de l'effort financier consenti. Le GNUM continuera à revoir son modèle d'activité et à chercher des moyens de gagner en efficacité, l'objectif étant que le système des coordonnateurs résidents continue à fonctionner le mieux possible.

Formations interinstitutions proposées par les équipes de pays des Nations Unies

126. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a demandé au système des Nations Unies pour le développement de faire une plus large place à la formation interinstitutions, afin d'être en mesure de contribuer au renforcement des capacités et de fournir toute autre forme d'appui pour répondre utilement aux besoins, priorités et difficultés des pays. Il a donc été demandé aux coordonnateurs résidents d'indiquer quels arrangements avaient été décidés par les équipes de pays dans ce domaine au cours de l'année écoulée. La figure IV représente les réponses obtenues, la colonne de gauche indiquant le nombre de coordonnateurs résidents ayant choisi chaque réponse.

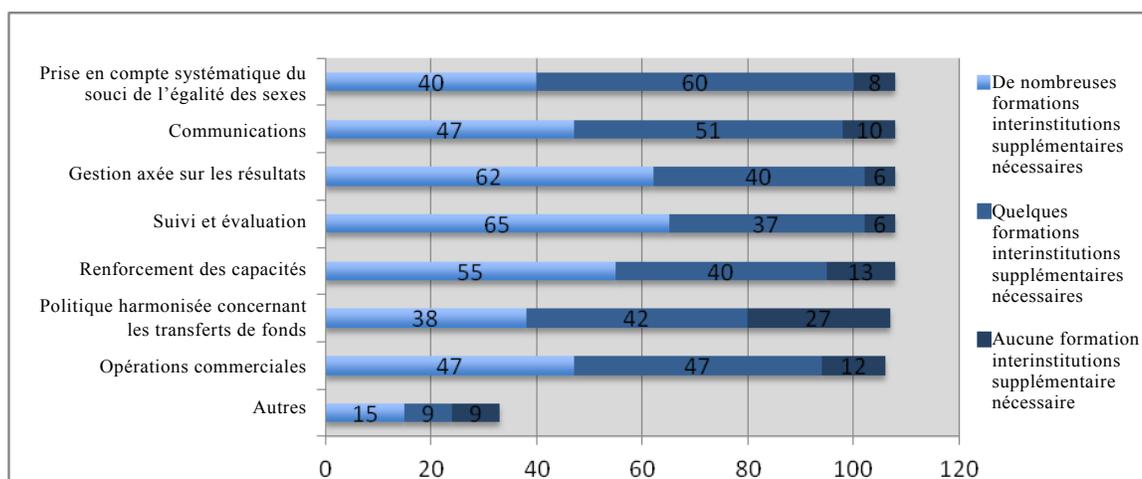
Figure IV
Formations interinstitutions proposées par les équipes de pays des Nations Unies en 2012 (réponses de 109 coordonnateurs résidents)



127. Dans la plupart des pays, aucune formation interinstitutions n'a été proposée dans le domaine du renforcement des capacités (ce fut le cas dans 70 pays) ni dans celui de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (71 pays). Le domaine ayant donné lieu au plus grand nombre de formations interinstitutions est celui de la prise en compte systématique du souci de l'égalité des sexes.

128. Il a également été demandé aux coordonnateurs résidents d'indiquer si, selon eux, des formations interinstitutions supplémentaires étaient nécessaires. Leurs réponses sont présentées dans la figure V.

Figure V
Formations interinstitutions supplémentaires nécessaires au sein de l'équipe de pays



129. De toutes les réponses proposées pour cette question, ce sont le suivi et l'évaluation et la gestion axée sur les résultats qui arrivent en tête des domaines dans lesquels les coordonnateurs résidents sont le plus demandeurs de formations interinstitutions. Comme il est indiqué dans d'autres chapitres du présent rapport, ainsi que dans les rapports sur les enquêtes menées en 2012, le travail des organismes des Nations Unies dans ces domaines est jugé perfectible aussi bien par les coordonnateurs résidents que par les membres des équipes de pays et les gouvernements. Il en va de même pour les domaines du renforcement des capacités et de la prise en compte systématique du souci de l'égalité des sexes, les gouvernements estimant qu'il est particulièrement important que le système des Nations Unies améliore son dispositif dans ce premier domaine notamment.

Appui apporté par les sièges des organismes

130. Il était demandé aux coordonnateurs résidents s'ils estimaient recevoir des directives stratégiques claires du GNUD sur les questions relatives à la cohérence du système des Nations Unies au niveau des pays. Dans leurs réponses, 25 % le confirmaient (« parfaitement d'accord ») et 50 % ne le confirmaient que modérément (« modérément d'accord »). La même question a été posée dans le questionnaire soumis aux coordonnateurs résidents et aux membres de l'équipe de pays des Nations Unies en 2012, et il semble qu'il y a eu une amélioration générale en 2013 dans ce domaine par rapport à l'année 2012.

Tableau 15

Directives stratégiques claires adressées au bureau du coordonnateur résident par le GNUD sur les questions relatives à la cohérence des Nations Unies au niveau des pays

(En pourcentage de coordonnateurs résidents par réponse choisie)

Réponses	Région					Nombre de réponses
	Asie et Pacifique	Europe et Communauté d'États indépendants	Amérique latine et Caraïbes	Afrique	États arabes	
Parfaitement d'accord	2	6	4	13	1	27
Modérément d'accord	8	6	12	17	7	54
Plutôt en désaccord	6	6	12	17	7	24
Fortement en désaccord	1	0	2	0	0	3

131. Plusieurs coordonnateurs résidents ont fait remarquer que les chefs d'organisme au niveau des pays ne recevaient pas les mêmes messages de leurs sièges respectifs.

132. Les coordonnateurs résidents ont aussi été consultés sur l'appui que l'équipe de pays des Nations Unies avait reçu de l'équipe régionale du GNUD au cours de la dernière année. Les résultats apparaissent dans le tableau 16.

Tableau 16
**Efficacité de l'appui reçu par les équipes de pays des Nations Unies
 de l'équipe régionale du GNUD au cours de la dernière année**

(En pourcentage de coordonnateurs résidents par réponse choisie)

Réponses	Région					Nombre de réponses
	Asie et Pacifique	Europe et Communauté d'États indépendants	Amérique latine et Caraïbes	Afrique	États arabes	
Très efficace	2	3	5	6	2	19
Assez efficace	6	9	8	15	3	45
Peu efficace	6	4	4	6	5	25
Inefficace	4	1	5	8	0	19

133. Bien qu'il soit impossible d'établir une comparaison directe car cette question n'était pas formulée de la même manière que la précédente, l'évaluation globale des équipes régionales apparaît légèrement moins favorable que celle des sièges.

134. Il a également été demandé aux coordonnateurs résidents d'évaluer l'efficacité de l'appui qu'ils avaient reçu des sièges sur le thème « Unis dans l'action ». Cinquante-cinq coordonnateurs résidents, soit 51 %, ont répondu à cette question. Les résultats figurent dans le tableau 17. À cet égard, l'appui des sièges semble avoir été moins efficace que l'appui global évalué dans les deux questions précédentes. Cette situation devrait s'améliorer grâce à l'encouragement donné par l'Assemblée générale à l'initiative « Unis dans l'action ».

Tableau 17
**Efficacité de l'appui que les coordonnateurs résidents ont reçu des sièges
 pour l'initiative « Unis dans l'action »**

(En pourcentage de coordonnateurs résidents par réponse choisie)

Réponses	Région					Nombre de réponses
	Asie et Pacifique	Europe et Communauté d'États indépendants	Amérique latine et Caraïbes	Afrique	États arabes	
Très efficace	4	0	4	2	2	6
Assez efficace	4	5	5	15	2	17
Peu efficace	9	7	5	20	4	25
Inefficace	5	0	2	4	2	7

135. Enfin, les coordonnateurs résidents ont été invités à commenter librement ce qu'ils estimaient nécessaire pour garantir que l'appui fourni par le Bureau de la coordination des activités de développement et l'équipe régionale du GNUD à l'équipe de pays des Nations Unies dans leur pays soit le plus cohérent, pertinent, efficace et rationnel, et 88 coordonnateurs résidents ont répondu. Nombre d'entre eux ont exprimé le souhait que la communication s'améliore, par des courriers électroniques, des appels téléphoniques et des visites de membres de l'équipe

régionale. Ils ont demandé un appui plus actif, adapté à leurs besoins, fourni par un personnel mieux informé et plus réactif au sein de l'équipe régionale et du Bureau de la coordination des activités de développement du GNUM. Cet appui comprendrait le partage des meilleures pratiques, du soutien ou des stages de formation dans les domaines tels que l'initiative « Unis dans l'action », l'analyse stratégique, la gestion axée sur les résultats, le suivi et l'évaluation, le renforcement des capacités et la mobilisation des ressources. Il importe également de recueillir l'avis des équipes régionales du GNUM, ce qui sera fait dans les prochains rapports.

136. Les commentaires avaient pour autre thème commun la nécessité pour les organismes de progresser davantage en matière de simplification et d'harmonisation, notamment pour l'initiative « Unis dans l'action », et que leurs sièges et leurs bureaux régionaux communiquent des messages cohérents pour ce qui touche aux politiques, aux programmes et aux questions opérationnelles. De nombreux coordonnateurs résidents ont également souligné qu'il fallait que les financements et les effectifs de leurs bureaux soient stables. Ils ont également abordé les points suivants : s'assurer que le personnel d'encadrement des sièges s'acquitte de son obligation de rendre compte, accorder davantage de pouvoirs aux coordonnateurs résidents, mettre en œuvre le cadre de gestion et de responsabilisation et doter le Bureau de la coordination des activités de développement du GNUM en personnel supplémentaire. Les activités actuellement menées par le GNUM quant à l'initiative « Unis dans l'action », au cadre de gestion et de responsabilisation et à l'initiative relative au financement du système des coordonnateurs résidents devraient permettre d'apporter des solutions à certains de ces problèmes.

Délégation de pouvoirs

137. Dans le questionnaire de 2013, il était demandé aux coordonnateurs résidents d'évaluer la mesure dans laquelle chaque membre de l'équipe de pays jouissait des pouvoirs délégués suffisants pour prendre des décisions au nom de leur organisme lors des réunions d'équipes de pays. Les résultats apparaissent dans le tableau 18 portant sur les organismes membres d'au moins 30 équipes de pays.

Tableau 18

Mesure dans laquelle les coordonnateurs résidents estiment que les membres de l'équipe de pays jouissent des pouvoirs délégués suffisants pour pouvoir prendre des décisions en temps opportun lors des réunions d'équipes de pays

<i>Organisme</i>	<i>Membre de l'équipe de pays</i>	<i>Pouvoirs délégués très suffisants</i>	<i>Pouvoirs délégués assez suffisants</i>	<i>Pouvoirs délégués assez insuffisants</i>	<i>Pouvoirs délégués très insuffisants</i>	<i>Sans objet ou informations manquantes</i>	<i>Nombre de réponses</i>
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	38	20	18	2	0	66	106
FAO	90	30	31	17	9	20	107
FNUAP	101	60	32	6	3	6	107
HCR	78	47	23	6	2	27	105
OIT	72	21	22	13	19	32	107
OMS	98	47	31	20	5	3	106
ONUDI	52	10	25	9	4	56	104
ONU-Femmes	64	30	28	6	6	35	105

<i>Organisme</i>	<i>Membre de l'équipe de pays</i>	<i>Pouvoirs délégués très suffisants</i>	<i>Pouvoirs délégués assez suffisants</i>	<i>Pouvoirs délégués assez insuffisants</i>	<i>Pouvoirs délégués très insuffisants</i>	<i>Sans objet ou informations manquantes</i>	<i>Nombre de réponses</i>
ONU-Habitat	40	9	21	9	4	61	104
ONUSIDA	81	39	33	7	5	22	106
PAM	67	46	22	3	0	34	105
PNUD	103	90	15	0	1	2	108
UNESCO	75	11	32	16	10	38	107
UNICEF	101	78	23	2	1	2	106

138. En comparant la troisième colonne à la seconde, c'est-à-dire le nombre de fois où des représentants d'organismes ont estimé être dotés de pouvoirs « très suffisants » au nombre d'équipes de pays dont ils sont membres, on observe que les organismes dont la présence sur le terrain est la plus importante, le PNUD et l'UNICEF, sont considérés comme ceux qui délèguent le plus de pouvoirs. Par ailleurs, il va sans dire que les grandes disparités entre organismes ne sauraient s'expliquer exclusivement par le nombre d'équipes de pays dont ils sont membres.

139. Les coordonnateurs résidents ont été invités à indiquer les paramètres qu'ils jugent susceptibles d'influencer à l'avenir la délégation de pouvoir aux représentants de pays. Quatre-vingt-un coordonnateurs résidents ont apporté des réponses, la principale étant qu'il fallait que le GNUD et le Comité de haut niveau sur la gestion établissent des politiques et des directives claires sur ce point. Certains ont fait observer que les représentants d'organismes locaux n'avaient pas toujours l'ancienneté ou les compétences nécessaires, ou n'avaient pas le statut de résident.

140. Plusieurs organismes ayant répondu au questionnaire soumis à leur siège ont indiqué qu'il y avait des exemples concrets où davantage de pouvoirs de décision avaient été délégués aux représentants locaux concernant les questions de programmation ou de finances, soit dans le cadre d'une politique générale soit en réponse à la demande d'un pays de programme. Il ressort des exemples mentionnés que la délégation de pouvoir aux représentants locaux dépend largement des différents organismes et de l'ancienneté et des compétences des représentants concernés, ce qui confirme les observations des coordonnateurs résidents. Les différents organismes ayant, certes, donné des exemples de décentralisation accrue du fait de l'augmentation des pouvoirs délégués au niveau des pays, il serait néanmoins souhaitable d'adopter une pratique harmonisée dans l'ensemble du système des Nations Unies.

141. Le questionnaire soumis aux sièges des organismes comportait des questions portant spécialement sur les pouvoirs délégués aux représentants locaux. D'après les résultats, de fortes disparités demeurent entre les degrés de délégation de pouvoir aux représentants locaux, s'agissant notamment du pouvoir de remplacer par un programme, un plan de travail de projet, un budget ou un bilan de résultats établis à l'échelle interinstitutionnelle, le programme, le plan de travail de projet, le budget ou le bilan de résultats d'une organisation déterminée.

142. Comme il est évidemment impossible que chaque organisme soit doté de l'effectif suffisant en personnel chevronné dans chaque pays, à maintes reprises, l'Assemblée générale a engagé les organismes des Nations Unies à mettre au point des arrangements permettant aux organismes résidents d'accueillir des organismes non résidents. Dans le questionnaire de 2013, il était demandé aux coordonnateurs résidents si ce type d'arrangements avait été mis au point, au cours de l'année écoulée, dans leurs pays respectifs. Seulement 15 % des coordonnateurs résidents ont répondu par l'affirmative. Dans la plupart des arrangements mis au point par les organismes concernés, l'accueil était assuré par le PNUD ou le bureau du coordonnateur résident. Il existait aussi des cas isolés où l'OMS accueillait ONUSIDA, la FAO accueillait le FIDA et l'UNESCO accueillait le HCDH. Ces arrangements n'ont cependant pas tous été conclus l'année dernière. Il ressort, dans l'ensemble, que les organismes des Nations Unies ont encore beaucoup à faire dans ce domaine.

C. « Unis dans l'action »

143. Comme il est indiqué dans le rapport de 2012 du Secrétaire général sur l'examen quadriennal complet (A/67/93-E/2012/79), l'initiative « Unis dans l'action » a fait l'objet d'une évaluation indépendante qui a permis de conclure que son adoption volontaire s'était avérée bénéfique à maints égards. Elle a notamment permis aux gouvernements des pays de programme de mieux s'approprier la réforme et aux organismes des Nations Unies de mieux répondre aux besoins et aux priorités spécifiques des pays pilotes, y compris des pays les moins avancés et à faible revenu.

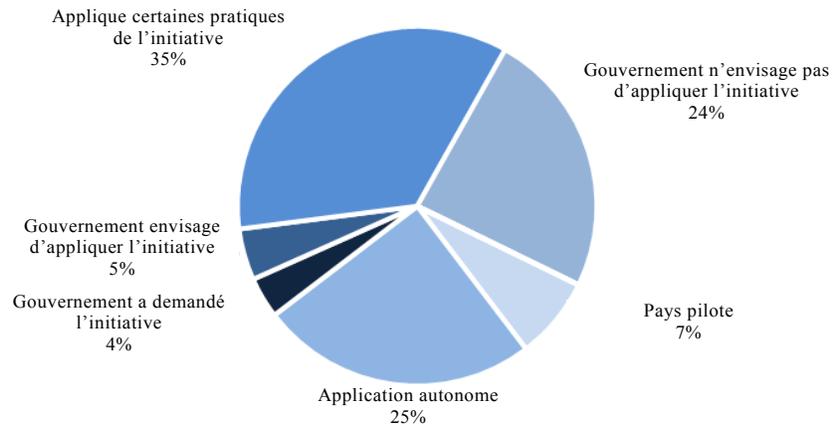
144. Selon le même rapport, alors que d'autres initiatives des Nations Unies en faveur des réformes portaient sur des aspects spécifiques tels que la programmation, le financement, la gestion et la responsabilisation, l'originalité de la démarche « Unis dans l'action » provenait du fait qu'elle prend en considération tous ces aspects de manière globale. Cette approche globale comportait également différentes autres innovations potentiellement utiles à l'ensemble du système des Nations Unies, par exemple de nouvelles manières d'aborder la programmation et les programmes conjoints, les systèmes de suivi communs, les passations de marché communes dans les pays concernés, les stratégies de communication communes et les codes de conduite des équipes de pays des Nations Unies.

145. On a fait observer que l'initiative « Unis dans l'action » n'avait pas eu pour corollaire un responsable unique. Chaque organisme possédant sa propre structure de gouvernance, son mandat et sa culture, chacun restait principalement responsable de ses résultats et de sa gestion. Il est apparu que la responsabilité verticale prévalait sur la responsabilité horizontale.

146. Compte tenu des aspects prometteurs de l'initiative « Unis dans l'action », de nombreux pays de programme, autres que les huit pays pilotes, se sont mis à appliquer certaines des bonnes pratiques de l'initiative. L'enquête menée en 2013 auprès des coordonnateurs résidents a révélé qu'hormis les huit pays pilotes, 76 autres pays appliquaient cette initiative dans une certaine mesure ou envisageaient de le faire (voir fig. VI). Les gouvernements de 27 pays seulement, soit 25 % de tous les pays de programme, ont indiqué ne pas envisager d'appliquer l'initiative. Il a aussi été demandé aux coordonnateurs résidents ayant rapporté que leur pays

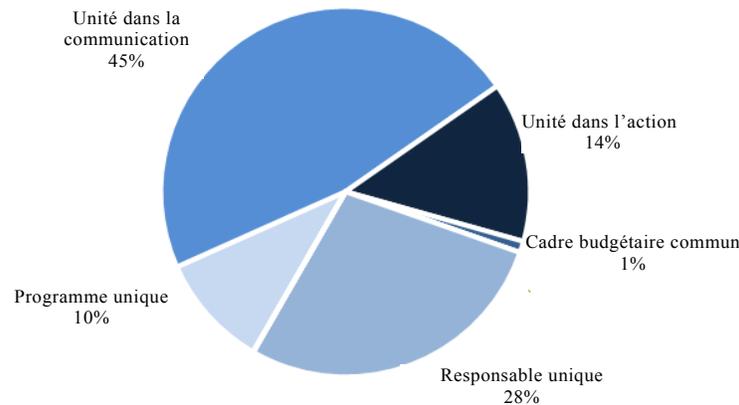
appliquait certaines des pratiques de l'initiative d'indiquer quels aspects en avaient été retenus. Leurs réponses apparaissent à la figure VII.

Figure VI
Prière d'indiquer la position du pays relativement à l'initiative « Unis dans l'action »



147. Les instructions permanentes destinées aux pays souhaitant appliquer l'initiative « Unis dans l'action » ont été approuvées par le GNUM en mars 2013. Des directives détaillées seront consultables par les organismes au quatrième trimestre de 2013. Elles fourniront les explications nécessaires sur le programme unique, le cadre budgétaire commun, le Fonds du programme « Unis dans l'action », le responsable unique, l'unité dans l'action et l'unité dans la communication.

Figure VII
Démarches de l'initiative « Unis dans l'action » suivies dans les pays qui ne l'ont pas adoptée entièrement (38 coordonnateurs résidents ayant répondu)



148. Des mécanismes communs de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports seront également prévus dans le cadre des directives détaillées. Les directives seront formulées en vue de traiter les goulets d'étranglement et les difficultés qui ont été décelés lors de la mise en œuvre de l'initiative « Unis dans l'action », notamment lors de son évaluation indépendante

149. Les instructions permanentes visent à garantir que la mise en œuvre est axée sur les résultats, la responsabilisation et l'amélioration des produits. Grâce à elles, le GNUD disposera d'un ensemble modulable de directives applicables aux équipes de pays des Nations Unies dans des situations locales très variées, où la décision d'appliquer l'initiative « Unis dans l'action » a été convenue avec le gouvernement hôte.

150. Cette mise en œuvre des instructions permanentes permettra trois progrès importants : a) assurer une transition d'une phase où la priorité est donnée à la planification commune aux organismes des Nations Unies vers une phase où des résultats communs sont obtenus, en mettant l'accent sur la simplification et la rationalisation des processus et des instruments; b) viser une accélération de la réforme des pratiques de fonctionnement dans l'objectif d'exécuter un programme de résultats concrets; et c) établir des priorités entre les principales mesures à prendre au niveau des sièges dans l'ensemble du système des Nations Unies.

151. Le fait de donner la priorité à la corrélation entre les plans d'action stratégiques pluriannuels et l'exécution des programmes d'appui constitue un élément essentiel des instructions permanentes. Œuvrant à la préparation de nouveaux plans-cadres pour l'aide à la consolidation de la paix et au développement, les équipes de pays des Nations Unies élaborent parallèlement des stratégies intégrées visant à garantir l'exécution la plus efficace et rationnelle des programmes.

152. L'enquête menée auprès des sièges d'organisme a révélé que pour appliquer les nouvelles instructions permanentes, comme il leur a fortement été recommandé de faire, les organismes devaient effectuer un suivi efficace et rationnel consistant à examiner et adapter leurs politiques. Ainsi, le PNUD est prêt à réviser ses procédures de programme de pays et le FNUAP a confirmé avoir prévu de mettre à jour ses politiques et procédures afin qu'elles tiennent compte des instructions permanentes. Ce dernier vient notamment de procéder à une révision de sa politique d'évaluation.

153. Il est également ressorti de l'enquête menée auprès des coordonnateurs résidents que 25 pays préparaient leur plan-cadre pour l'aide au développement au deuxième semestre de la dernière année du plan-cadre précédent, en conformité avec les instructions permanentes de l'initiative « Unis dans l'action » avant même qu'elles soient entrées en vigueur. La multiplication de ce genre de cas pourrait indiquer un progrès vers une meilleure cohérence de l'action des Nations Unies au niveau des pays.

154. Les instructions permanentes de l'initiative « Unis dans l'action » consacrent et exploitent les « bonnes pratiques » déjà établies dans de nombreux pays, notamment celles ayant trait à la cohérence et à la poursuite de résultats. Le cadre budgétaire commun est un exemple de bonne pratique déjà en place. Un autre exemple est le concept et la pratique, déjà largement répandue, des groupes thématiques dirigés par un membre à part entière de l'équipe de pays.

155. La mise au point et l'emploi de stratégies communes de mobilisation des ressources, en complément des activités propres à chaque organisme dans ce domaine, entrent également dans le cadre des instructions permanentes. Le GNUD commence actuellement à recueillir des enseignements acquis, des expériences et de la documentation pertinente sur la mobilisation commune de ressources au niveau des pays. À l'issue de cette étude, il établira des directives présentant les éléments fondamentaux et les bonnes pratiques ayant trait à la mobilisation commune des ressources.

D. Dimensions régionales

156. Aux paragraphes 148 et 150 de sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a invité les commissions régionales et les organisations du système des Nations Unies pour le développement au niveau régional à intensifier leur coopération et à adopter des démarches plus coopératives dans l'appui qu'elles apportent, à la demande des pays bénéficiaires, aux initiatives de développement menées au niveau des pays, conformément au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Elle a exhorté les commissions régionales et leurs bureaux sous-régionaux à donner la priorité aux initiatives de développement durable menées au niveau des pays, notamment en concluant et en exécutant des accords et dispositifs régionaux portant sur les dimensions régionales et sous-régionales des objectifs de développement national. Elle a également encouragé les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies à tirer davantage parti des activités d'appui normatif et des compétences en matière d'élaboration des politiques dont disposent les commissions régionales.

157. Aux fins du présent rapport, les commissions régionales ont indiqué qu'elles continuaient à collaborer avec des partenaires des Nations Unies, notamment les équipes régionales du GNUD. Parmi leurs activités, on compte notamment les mesures des mécanismes de coordination régionale visant à élaborer ensemble, par exemple, des stratégies et des analyses communes afin de rendre plus efficace l'appui aux équipes de pays et de resserrer les liens entre les activités au niveau régional et au niveau des pays. Ainsi, la Commission économique pour l'Afrique (CEA) collabore avec des partenaires pour créer, d'ici à la fin de 2013, des mécanismes de coordination régionale et sous-régionale dans les cinq sous-régions de l'Afrique en vue d'accroître l'efficacité de l'appui fourni aux initiatives de pays et de le rationaliser.

158. L'enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme en 2012 et les enquêtes menées auprès des équipes de pays des Nations Unies et des coordonnateurs résidents en 2012 et 2013 donnent à penser que l'appui de la commission régionale au niveau des pays n'a été que modérément efficace. En effet, 36 % des pays ont indiqué, en 2012, que la commission régionale avait contribué de façon « très importante » au développement du pays. En 2013, les coordonnateurs résidents ont été consultés sur les résultats récents et sur la manière dont ils percevaient le potentiel des commissions régionales face aux besoins de leur pays ou de leur équipe de pays. La première question concernait l'efficacité de l'appui que les équipes de pays avaient reçu des commissions régionales pendant les deux dernières années. Les résultats apparaissent dans le tableau 19.

Tableau 19
**Appui apporté par les commissions régionales aux équipes de pays
 des Nations Unies**

(En pourcentage de réponses)

Réponses	Région					Nombre de réponses
	Asie et Pacifique	Europe et Communauté d'États indépendants	Amérique latine et Caraïbes	Afrique	États arabes	
Très efficace	1	1	2	2	0	6
Assez efficace	1	6	3	10	0	22
Peu efficace	6	2	5	10	5	29
Inefficace	4	5	6	7	2	26
Sans opinion ou informations insuffisantes	6	3	6	6	4	26

159. Les données du tableau 19 indiquent que les commissions régionales, dont l'un des objectifs est d'apporter une contribution technique aux opérations des Nations Unies au niveau des pays, devraient faire plus à cet égard. Dans deux régions sur cinq, à savoir l'Afrique et l'Europe et la Communauté d'États indépendants, une majorité de coordonnateurs résidents jugent leur commission régionale « peu efficace ».

160. Les réponses à la question : « D'après votre expérience, de quel potentiel la commission régionale dispose-t-elle pour mieux contribuer aux activités de l'équipe de pays des Nations Unies? » sont présentées dans le tableau 20.

Tableau 20
**Potentiel de contribution des commissions régionales aux activités
 des équipes de pays des Nations Unies**

(En pourcentage de réponses)

Réponses	Région					Nombre de réponses
	Asie et Pacifique	Europe et Communauté d'États indépendants	Amérique latine et Caraïbes	Afrique	États arabes	
Fort potentiel	1	6	11	19	2	42
Potentiel modéré	9	5	7	8	5	37
Faible potentiel	7	6	1	6	4	26
Aucun potentiel	0	0	1	2	0	3

161. Les raisons des disparités existant entre les résultats enregistrés et le potentiel des commissions régionales tel qu'il est perçu par les coordonnateurs résidents mériteraient une étude plus approfondie. Aux fins du prochain rapport, les commissions régionales seront également invitées à répondre aux questionnaires.

162. Les coordonnateurs résidents ont également été consultés sur le soutien que les équipes de pays des Nations Unies avait reçu de l'équipe régionale du GNUD au cours de l'année écoulée. Les résultats en ont été présentés plus haut dans la même section, assortis des évaluations que les coordonnateurs résidents ont fait de l'appui reçu des sièges.

163. Dans l'enquête menée auprès des sièges d'organisme, il était demandé aux organismes d'indiquer les nouvelles mesures prises, pendant la dernière année, en vue d'adopter une démarche plus coopérative entre les entités sous-régionales et régionales à l'appui des initiatives de développement prises au niveau des pays. La plupart des réponses révélaient qu'à l'époque il n'existait pas de démarche stratégique d'ensemble entre les organismes des Nations Unies et les entités régionales et sous-régionales. Certains organismes ont cependant mis en évidence, par des exemples précis, un degré considérable de collaboration avec les commissions régionales, notamment grâce aux mécanismes de coordination régionale (mentionnés plus haut) et au GNUD régional. En effet, le PNUD a engagé un dialogue et une coopération étroite avec les commissions régionales, notamment au niveau mondial, permettant à ces organismes de collaborer sur plusieurs activités, comme l'établissement de rapports régionaux sur les objectifs du Millénaire pour le développement.

164. Au paragraphe 147 de sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a souligné qu'il importait d'harmoniser les structures régionales d'appui technique et les bureaux régionaux afin d'appuyer les équipes de pays des Nations Unies, et suggéré, s'il y avait lieu et compte tenu des besoins des pays de programme de la région concernée, de les regrouper dans des locaux communs. Les réponses apportées au questionnaire soumis aux sièges des organismes montrent que très peu d'organismes sont actuellement dotés d'une stratégie visant à harmoniser les structures régionales d'appui technique et les bureaux régionaux par leur regroupement dans des locaux communs. De même, aucun organisme n'a indiqué disposer de plan particulier visant à renforcer la collaboration avec la commission régionale. Ces réponses confirment les conclusions précédentes selon lesquelles il y a lieu d'améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelle des mécanismes d'appui régionaux.

E. Simplification et harmonisation des modalités de fonctionnement

165. Au cours des dernières années, un certain nombre de mesures ont été prises dans l'ensemble du système des Nations Unies afin d'harmoniser et de simplifier les modalités de fonctionnement dans les sièges et les pays, avec d'excellents résultats. Par le biais notamment des mécanismes de travail du GNUD et du Comité de haut niveau sur la gestion, diverses réformes ont été introduites pour améliorer l'efficacité et l'efficience à l'échelle du système en harmonisant les modalités de fonctionnement. Dans le cadre de plusieurs initiatives communes, telles que la mission conjointe menée en 2010 par le GNUD et le Comité de haut niveau sur la gestion pour déterminer les obstacles à la mise en œuvre de l'initiative « Unis dans l'action », les deux organes ont renforcé leur coopération en assurant une coordination plus étroite et une meilleure répartition des tâches.

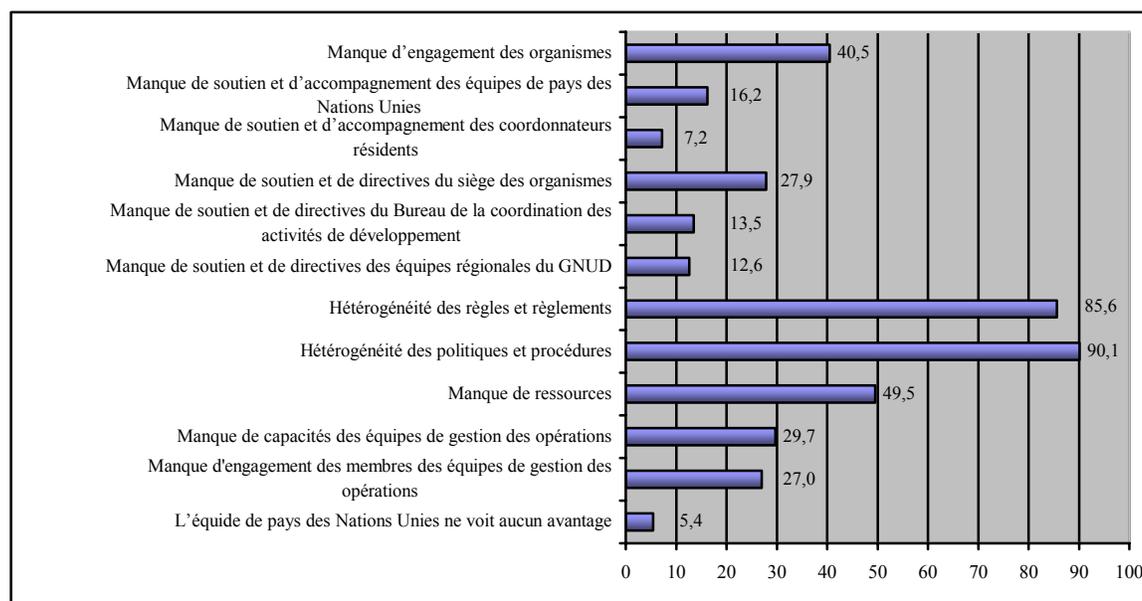
Des progrès ont été accomplis, mais il reste beaucoup à faire

166. Des progrès ont été accomplis dans la mise au point de solutions à même de renforcer la cohérence du système des Nations Unies pour accroître l'efficacité et l'efficacité des modalités de fonctionnement. L'expérience des pays participant à l'initiative « Unis dans l'action » et à d'autres programmes montre que les spécificités des différents organismes limitent considérablement la simplification et l'harmonisation des modalités de fonctionnement. Dans chacun de leurs domaines d'activité, les fonds, programmes et institutions spécialisées appliquent des modalités de fonctionnement fondées sur des politiques et procédures ainsi que des règles et règlements différents. Outre le fait que chaque organisme investit lourdement dans la mise au point et l'exploitation d'un progiciel de gestion intégré qui lui est propre, les modalités de fonctionnement sont le plus souvent informatisées et gérées au niveau des entités et ne sont pas compatibles entre elles.

167. Dans l'enquête effectuée en 2013 auprès des équipes de gestion des opérations, plus de 90 % des équipes de pays ont indiqué que l'hétérogénéité des politiques et procédures les avait empêchées d'harmoniser davantage leurs modalités de fonctionnement, et 85 % ont dit la même chose des règlements et règles. Un certain nombre d'observations faites par les équipes de pays donnent à penser que les raisons qui expliquent la difficulté à harmoniser les modalités de fonctionnement sont étroitement liées entre elles. Par exemple, l'absence de progrès tient également à l'idée que de nombreuses initiatives en faveur de réformes au niveau national risquent d'interférer avec les politiques et procédures propres à chaque organisme et qu'il n'est pas possible à chacun d'entre eux d'apporter les modifications nécessaires pour harmoniser les pratiques dans les pays.

Figure VIII

Obstacles à l'harmonisation des modalités de fonctionnement dans les pays



168. Un certain nombre de pays de programme ont réussi à créer des services communs qui ne nécessitent pas d'uniformiser les modalités de fonctionnement. D'après le sondage réalisé auprès des équipes de gestion des opérations, 85 % des équipes de pays ont adopté la formule de services de sécurité communs, tandis que 69 % environ partagent leurs services de voyage, 61 % leurs services médicaux et 60 % leurs services de nettoyage.

169. La mise en place d'un service commun nécessite généralement un certain nombre de mesures préalables, notamment la réalisation d'une analyse coûts-avantages, la ratification d'un mémorandum d'accord entre organismes et la signature d'un accord à long terme commun avec le prestataire de services. Ces exigences sont appuyées et soulignées par les instructions permanentes du GNUM applicables aux pays qui souhaitent adopter l'initiative « Unis dans l'action ».

170. La figure IX illustre le nombre de services communs, sur une liste de 35 services communs pouvant être fournis dans le cadre d'un contrat d'achats, qui ont été mis en place par les équipes de pays après avoir pris les mesures susmentionnées. Les données montrent qu'environ 27 % des pays ont conclu au moins cinq accords à long terme communs avec des prestataires de services extérieurs, mais seulement 3 des 111 équipes de pays ont mis en place trois services communs répondant aux exigences minimales ou davantage, et il ne s'agissait pas de pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action ». Seulement deux équipes ont systématiquement suivi l'approche recommandée et mis en place au moins sept services communs conformes aux exigences minimales⁵.

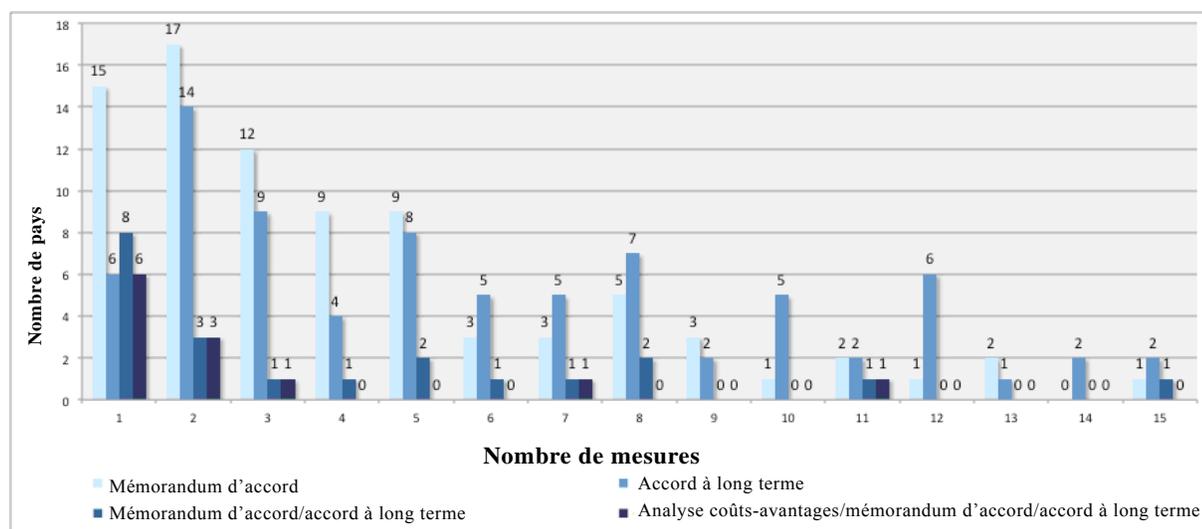
171. D'une manière générale, il apparaît que la plupart des pays ont mis en place des services communs de manière sélective et n'ont pas suivi une approche stratégique pour coordonner les modalités de fonctionnement dans les pays. La formation sur les services communs suivie par les équipes de gestion des opérations à l'École des cadres du système des Nations Unies vise à leur inculquer les compétences nécessaires pour évaluer la faisabilité de services communs et les mettre en place suivant une démarche stratégique et pratique.

172. Les résultats de l'enquête menée auprès des équipes de gestion des opérations montrent que la mise en place systématique de services communs demeure l'exception plutôt que la règle. Un petit nombre seulement d'équipes de pays ont suivi une approche stratégique pour faire appel à des services d'appui extérieurs qu'elles gèrent conjointement, et leur démarche mérite une étude plus approfondie.

⁵ La signature d'accords à long terme communs avec les prestataires de services dépend également d'un certain nombre de facteurs externes tels que l'existence d'un marché compétitif et de prestataires de services répondant à des normes de qualité minimum. Les données présentées à la figure IX n'indiquent donc pas que toutes les équipes de pays seraient en mesure de mettre en place les 35 services mentionnés dans l'enquête. Les réponses des équipes de gestion des opérations donnent cependant une idée du nombre d'équipes de pays qui ont systématiquement cherché à regrouper les services d'appui.

Figure IX

Mesures prises par les équipes de pays pour mettre en place des services communs



173. L'application du principe du bureau unique a aidé à recenser les lacunes dans la fourniture de services d'appui au niveau national et à définir une approche harmonisée pour trouver des solutions. Un certain nombre de pays de l'initiative « Unis dans l'action » ont consacré beaucoup de ressources à l'analyse des modalités de fonctionnement dans tous les domaines d'activité. Bien que certaines initiatives aient été citées comme des exemples à suivre dans d'autres pays, les données disponibles ne permettent pas de conclure que la planification et la conception de ces outils de gestion ont effectivement conduit à l'adoption et à la gestion durable de modalités de fonctionnement harmonisées. L'investissement dans des ressources additionnelles et dans la coordination au niveau national ne s'est pas encore traduit par une réduction de coût mesurable des activités.

174. Bien que certains organismes chefs de file gèrent quelques services communs, peu de centres de services ont été créés pour regrouper les services d'appui au niveau national. Selon l'enquête menée auprès des équipes de gestion des opérations, une seule des 11 équipes de pays a indiqué qu'elle utilisait un centre de services communs des Nations Unies pour fournir des services d'appui dans plusieurs domaines fonctionnels. Un certain nombre de pays ont fait observer que la création de tels centres était étroitement liée à l'aménagement de locaux communs et que le regroupement des services d'appui nécessitait un appui plus énergique de la part des sièges des organismes.

175. L'expérience des programmes « Unis dans l'action » a montré que le manque de cohérence du cadre réglementaire et l'incompatibilité des systèmes de gestion limitaient les possibilités d'harmonisation des pratiques de fonctionnement dans les pays. En adoptant la résolution 67/226, l'Assemblée générale a reconnu l'ampleur des obstacles à la simplification et à l'harmonisation des pratiques de fonctionnement dans les sièges et les pays. En exigeant des mesures concrètes et en fixant des échéances précises, l'Assemblée a mis l'accent sur la nécessité d'apporter des modifications systémiques fondamentales pour renforcer la cohérence du

système et regrouper les services d'appui au niveau national. La résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale a introduit d'ambitieuses mesures en faveur de réformes qui ont un impact sur le mode d'organisation du système des Nations Unies.

176. En particulier, au paragraphe 152 de sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a invité les fonds et programmes et encouragé les institutions spécialisées à regrouper les services d'appui au niveau des pays en déléguant les fonctions communes à une institution chef de file, en créant un centre de services communs des Nations Unies ou encore, là où c'était possible, en externalisant les services d'appui. En outre, au paragraphe 155 de la même résolution, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de présenter, par l'intermédiaire du Comité de haut niveau sur la gestion et du Groupe des Nations Unies pour le développement, des plans aux fins de la mise en place de services d'appui communs aux niveaux des pays, des régions et des sièges, qui soient fondés sur un ensemble cohérent de statuts, règlements, politiques et procédures et concernent tous les aspects techniques des activités en vue d'une entrée en application d'ici à 2016.

177. Les États Membres continuent d'attacher une grande importance à la création de locaux communs comme indicateur essentiel de la cohérence du système des Nations Unies à l'échelle nationale et comme moyen de regroupement des services d'appui. Au paragraphe 161 de la résolution, l'Assemblée a demandé au système des Nations Unies pour le développement de mettre au point, d'ici à la fin de 2013, une stratégie visant à appuyer la création de locaux communs dans les pays de programme, en tenant dûment compte des questions de sécurité et de la nécessité de rentabiliser les coûts. L'élaboration de cette stratégie serait une occasion d'établir un lien effectif entre la conception de locaux communs et les changements structurels nécessaires pour harmoniser les modalités de fonctionnement dans les pays. Plus que le regroupement physique, les locaux communs permettent de fusionner des départements assurant des fonctions analogues et de réaliser ainsi d'importants gains d'efficacité, voire même des économies.

178. Le Comité de haut niveau sur la gestion et le GNUD ont commencé à mettre en œuvre les dispositions de la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale. Les deux organes interinstitutions ont engagé une série de consultations visant à élaborer des stratégies de mise en œuvre de l'examen quadriennal complet et à intégrer dans les plans de travail existants les mesures introduites par l'Assemblée générale. Par exemple, le Réseau opérationnel et de financement commun du GNUD a élaboré un plan de travail biennal (2013-2014) qui a été largement synchronisé avec le plan de travail du Comité de haut niveau sur la gestion pour la période 2013-2016.

179. En avril 2013, le CCS a adopté le nouveau plan stratégique du Comité de haut niveau sur la gestion pour 2013-2016. L'un des principaux objectifs du plan stratégique est de transposer dans les faits le souhait exprimé par les États Membres de voir la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience du système des Nations Unies renforcées par la redéfinition et l'optimisation des fonctions d'administration et de gestion de ses organismes. Le plan stratégique répond à l'appel lancé par l'Assemblée générale, dans sa résolution [64/289](#) sur la cohérence du système des Nations Unies, en vue de moderniser les procédures de façon à obtenir une réduction sensible des coûts ainsi que des tâches administratives et des procédures des organismes de développement des Nations Unies et de leurs partenaires nationaux. Il définit un cadre pour la mise en œuvre des dispositions de la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale à l'échelle du système, telles que la

demande formulée au paragraphe 154 concernant la mise au point et la conclusion d'accords à long terme communs avec des prestataires de services extérieurs, et celle formulée au paragraphe 156 en faveur d'une collaboration plus étroite dans le domaine des achats. Par exemple, le Comité de haut niveau sur la gestion a engagé des réformes dans ce sens, telles que l'introduction expérimentale, en vue de leur généralisation ultérieure, d'une politique et d'un cadre réglementaire communs harmonisés pour le recrutement et la sélection du personnel sur le terrain, la participation à la mise en œuvre récente des Normes comptables internationales pour le secteur public, l'élaboration de directives concernant l'utilisation des services en nuage dans le système des Nations Unies, l'adoption des modifications réglementaires et autres réformes nécessaires pour élargir les possibilités de mise en commun des opérations d'achat, et l'élaboration d'un projet de définition commune des frais de fonctionnement.

180. Dans sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lancer une étude visant à déterminer si l'interopérabilité des différents progiciels employés par les fonds et programmes était réalisable. Le CCS a donc chargé le Président du Réseau Technologies de l'information et des communications (TIC) du Comité de haut niveau sur la gestion, le Secrétaire général de l'Union internationale des télécommunications, de mener cette étude. À sa réunion d'avril 2013, le Réseau TIC est convenu qu'il importait d'examiner de près, dans le cadre de l'étude de faisabilité, les mesures à prendre pour réduire les coûts au niveau national ainsi que le rôle des progiciels de gestion intégrés dans ce dispositif complexe.

181. Il ressort des résultats de l'enquête menée dans les sièges que les organismes expriment leur soutien à la simplification et l'harmonisation des modalités de fonctionnement par leur participation et l'affectation de personnel aux travaux du Conseil de haut niveau sur la gestion et aux mécanismes de travail du GNUD. La majorité des organismes ont souligné qu'ils participaient aux travaux de ces organes interinstitutions et ont indiqué qu'ils appliquaient les instructions permanentes récemment adoptées par le GNUD. La note d'orientation du GNUD sur la stratégie relative aux modalités de fonctionnement définit un dispositif permettant de renforcer la planification stratégique, la mise en œuvre et le suivi de l'harmonisation des modalités au niveau des pays, ainsi que les procédures d'établissement de rapports à ce sujet. Le GNUD a lancé le programme pilote en janvier et 14 pays ont adopté la stratégie. Il est prévu d'évaluer le programme pilote au troisième trimestre de 2013 de façon à améliorer les directives en vue du lancement mondial en 2014. Le premier projet pilote de conception et de mise en place d'un centre de services intégrés conformément à la stratégie a été mené au Brésil. Il comporte les éléments d'une méthode fondée sur le principe d'un centre de services communs qui pourrait faciliter la mise en place progressive de ce mécanisme d'harmonisation des opérations.

182. La suite donnée par le GNUD et le Comité de haut niveau sur la gestion montre qu'il existe une volonté de mettre en œuvre les réformes ambitieuses préconisées par l'Assemblée générale dans sa résolution [67/226](#). Pour déterminer l'efficacité avec laquelle les organismes des Nations Unies et les organes interinstitutions de l'ONU introduisent les changements institutionnels correspondants, il importera de faciliter la mise en œuvre rapide à l'échelle du système en expliquant clairement les mesures requises. Par exemple, pour appliquer les dispositions du paragraphe 152 de la résolution, le plan de travail du Réseau opérationnel et de financement commun du GNUD prévoit la création d'un centre

de services expérimental dans un pays de programme à revenu intermédiaire. Dans le domaine des opérations, l'Assemblée générale a, dans sa résolution 67/226, demandé la mise en place de mesures à l'échelle du système et dans tous les pays de programme.

F. Gestion axée sur les résultats

183. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a souligné l'importance de la gestion axée sur les résultats, facteur de responsabilisation essentiel pouvant contribuer à améliorer les résultats obtenus en matière de développement et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Bien que l'Assemblée ait insisté sur la nécessité d'identifier, d'évaluer et d'atténuer les risques et de continuer à améliorer la planification, la gestion et l'information, d'importants progrès ont été accomplis depuis l'examen quadriennal complet de 2007 en ce qui concerne l'instauration d'une culture du résultat dans les organismes.

184. Le GNUD a adopté des principes communs et un mode de présentation standard pour les rapports sur les résultats des plans-cadres et mis en place une méthode commune fondée sur les résultats en rendant obligatoire l'utilisation du Manuel sur la gestion axée sur les résultats pour l'élaboration des programmes de pays. Selon son plan de travail pour 2013-2014, le GNUD continuera d'élaborer et de mettre en œuvre des outils communs de gestion axée sur les résultats et de suivi qui ciblent mieux les résultats. Le plan de travail interinstitutions prévoit également que les membres du GNUD s'attacheront à renforcer les capacités et les compétences en matière de gestion axée sur les résultats. Le Secrétaire général donnera des précisions sur les progrès accomplis à cet égard dans le rapport de 2014 sur l'examen quadriennal complet.

Instauration d'une culture du résultat dans tous les domaines d'activité

185. Malgré l'adoption d'outils communs de gestion grâce aux efforts déployés par le GNUD, l'instauration d'une culture du résultat dans les fonds, programmes et institutions spécialisées demeure difficile. On a beaucoup fait pour améliorer les outils de gestion servant à contrôler et à mesurer les résultats dans tous les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement, mais ceux-ci ont encore des difficultés à mettre en place des systèmes qui permettent de définir les résultats et de mesurer les progrès réalisés dans tous les domaines d'activité. En outre, bien que les organismes soient mieux à même de définir et mesurer les résultats basés sur des projets spécifiques, ils ont encore du mal à établir un lien entre les activités qu'ils mènent dans des domaines plus généraux et plus complexes, tels que la sensibilisation, le renforcement des capacités et les services consultatifs, et l'obtention de résultats mesurables. Il est généralement difficile d'établir une relation de causalité directe en raison des nombreux facteurs qui influencent les effets des activités menées par le système des Nations Unies pour le développement sur les conditions de vie des populations des pays de programme. Il s'agit notamment d'adapter les résultats en tenant compte des différents contextes nationaux et de la forte dépendance à l'égard des ressources autres que les ressources de base, ce qui complique la planification à moyen et à long terme pour obtenir des résultats en matière de développement.

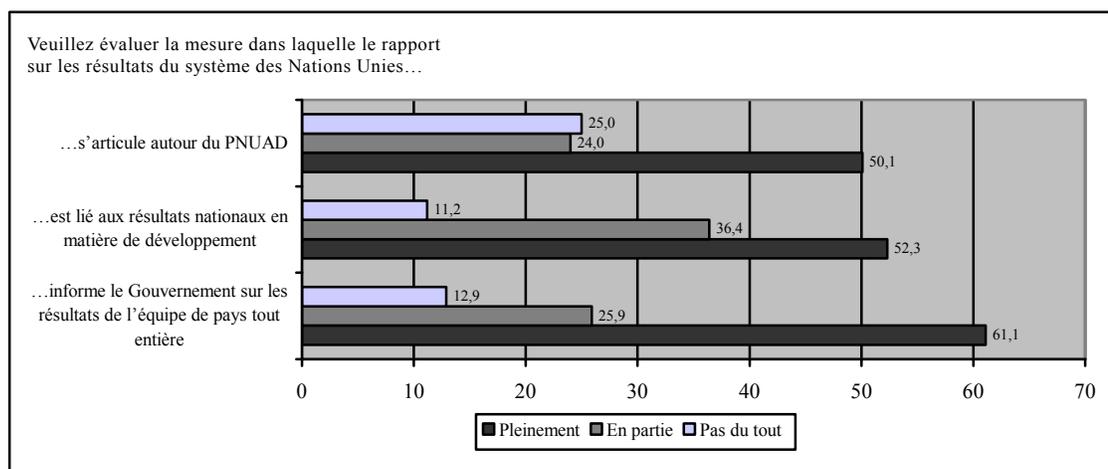
186. Afin de renforcer la cohérence du système des Nations Unies pour le développement, il est donc essentiel que l'établissement de rapports communs repose sur la mise en place de systèmes de gestion axée sur les résultats efficaces et harmonisés, comme l'ont confirmé les résultats de l'enquête menée auprès des coordonnateurs résidents : plus de 88 % des personnes interrogées ont indiqué que, compte tenu des exigences d'établissement de rapports communs, il était « très important » que les organismes des Nations Unies harmonisent leurs systèmes de gestion axée sur les résultats. Un siège a précisé qu'il importait aussi d'harmoniser les niveaux de résultats utilisés par les différents organismes, les mêmes termes n'étant pas toujours définis et utilisés de la même manière.

187. Selon les résultats de l'enquête menée auprès des coordonnateurs résidents, 80 % des équipes de pays ont établi un rapport annuel sur les résultats obtenus à l'échelle du système des Nations Unies en 2012. Il semble cependant que, dans bien des cas, la qualité des rapports et leur utilité pour le gouvernement hôte laissent à désirer. Dans l'enquête réalisée en 2012 dans les pays de programme, seulement 17 % des personnes interrogées ont indiqué que les processus d'examen et les rapports actuellement utilisés par l'ONU fournissaient suffisamment d'informations aux gouvernements pour évaluer les résultats de l'Organisation. Cette perception est confirmée par les résultats de l'enquête effectuée en 2013 auprès des coordonnateurs résidents : 52 % seulement des personnes interrogées ont confirmé que le rapport sur les résultats obtenus à l'échelle du système des Nations Unies dans leur pays de programme était totalement lié aux résultats nationaux en matière de développement (voir fig. X).

Figure X

Application des critères fondamentaux des rapports sur les résultats obtenus à l'échelle du système des Nations Unies

(En pourcentage de réponses)



188. Comme l'indique la figure X, près de la moitié des coordonnateurs résidents ont répondu « pas du tout » ou « en partie » aux questions de savoir si le rapport annuel sur les résultats du système des Nations Unies s'articulait autour du PNUAD et s'il était lié aux résultats nationaux en matière de développement. Il ressort également de l'enquête qu'un plus grand pourcentage des pays de programme qui

appliquent le concept « Unis dans l'action » ou envisagent de le faire ont établi un lien entre le rapport sur les résultats du système des Nations Unies et les résultats nationaux en matière de développement. Par exemple, 60 % des pays de l'initiative « Unis dans l'action » ont entièrement lié leurs rapports aux résultats nationaux en matière de développement.

189. L'adoption récente d'instructions permanentes dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action » permet au GNUD de mettre l'accent sur la gestion axée sur les résultats grâce à un ensemble de directives souples pouvant être appliquées dans différents contextes nationaux. Selon le GNUD, les instructions permanentes applicables dans les pays de l'initiative privilégient l'établissement d'un lien entre les plans d'activité stratégique pluriannuels afin de faciliter l'exécution des programmes qui mettent l'accent sur l'obtention de résultats communs et l'établissement de rapports communs sur les résultats.

190. Il ressort de l'enquête menée dans les sièges que les organismes appuient généralement les directives fournies par le GNUD dans le cadre des instructions permanentes. Bien qu'un seul organisme ait indiqué avoir procédé à une évaluation de son système de gestion axée sur les résultats au cours des deux dernières années, plusieurs avaient beaucoup investi dans leur propre système, notant qu'ils prévoyaient de renforcer leurs moyens de gestion sur les résultats et qu'ils s'engageaient à simplifier, rationaliser et harmoniser leurs systèmes de gestion axée sur les résultats, comme l'Assemblée générale l'a demandé au paragraphe 168 de sa résolution [67/226](#). Par exemple, le PNUD a souligné qu'il faisait campagne pour un allègement sensible des exigences concernant l'élaboration d'une stratégie nationale (PNUAD) et la cohérence des programmes (Programme unique). Le FNUAP a indiqué qu'il prévoyait d'élaborer des directives sur le financement groupé dans les descriptifs de programme de pays pour l'établissement d'un budget unifié en 2013.

191. La majorité des organismes ont confirmé qu'ils appliquaient des cadres de résultats clairs et rigoureux qui indiquent les résultats escomptés aux niveaux des produits, réalisations et incidences et comportent des indicateurs mesurables assortis de points de comparaison, repères et cibles aux fins du suivi, ainsi que l'avait demandé l'Assemblée générale au paragraphe 170 de sa résolution [67/226](#). La plupart des organismes ont également confirmé que leur système actuel de communication des résultats obtenus au niveau des pays était entièrement lié aux résultats nationaux en matière de développement. Comme l'indique la figure X, il semble que cela ne soit pas toujours le cas des rapports sur les résultats du système des Nations Unies au niveau des pays.

Amélioration de l'information sur les résultats obtenus à l'échelle du système

192. Au paragraphe 166 de sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a demandé au système des Nations Unies pour le développement d'accélérer l'instauration durable d'une culture du résultat à tous les niveaux, y compris en déterminant des mesures d'incitation en faveur de la gestion axée sur les résultats et en réexaminant régulièrement les systèmes de gestion axée sur les résultats. Pour ce faire, il importait de renforcer les capacités et les compétences dans ce domaine.

193. Au paragraphe 168 de sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a donc prié le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour renforcer et institutionnaliser la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le

développement, dans le dessein d'améliorer les résultats dans le domaine du développement et l'efficacité des organismes, notamment en simplifiant, en rationalisant et en harmonisant les systèmes de gestion axée sur les résultats.

194. À cet égard, l'Assemblée générale a fixé des échéances ambitieuses et, au paragraphe 169 de sa résolution 67/226, a prié le Secrétaire général de mettre au point une approche des activités opérationnelles de développement axée sur les résultats plus rigoureuse, cohérente et homogène, et de faire rapport à ce sujet au Conseil économique et social à son débat consacré aux activités opérationnelles lors de sa session de fond de 2013. En mettant l'accent sur les résultats, cette approche devrait améliorer la planification, le suivi et la mesure des résultats à l'échelle du système, ainsi que les procédures d'établissement de rapports. Invitant les conseils d'administration des fonds et programmes et les organes directeurs des institutions spécialisées à engager un dialogue ciblé sur la recherche du meilleur équilibre entre l'exigence d'information sur les résultats obtenus à l'échelle du système et les exigences propres à chaque institution, l'Assemblée générale a également demandé, au paragraphe 169 de la même résolution, la mise en place d'un mécanisme plus cohérent et homogène en 2014.

G. Évaluation des activités opérationnelles de développement

195. Avec l'élaboration et la mise en place de systèmes plus cohérents de gestion axée sur les résultats de tous les organismes des Nations Unies, les fonctions de suivi et d'évaluation occupent une place grandissante en tant que partie intégrante de l'exécution des programmes. L'évaluation au sein du système des Nations Unies pour le développement se fonde sur les travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, un réseau professionnel qui regroupe les services des organismes des Nations Unies responsables de l'évaluation. Le Groupe, qui compte actuellement 43 membres et 3 observateurs, s'emploie à améliorer l'objectivité, l'efficacité et la visibilité de la fonction d'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies.

196. Le Groupe offre à ses membres une enceinte où ils peuvent élaborer des normes d'évaluation communes, dans le cadre d'examens collégiaux et d'échanges d'informations, et former des partenariats avec d'autres spécialistes de l'évaluation. Il collabore actuellement avec le GNUD à une stratégie visant à accroître l'aide fournie aux pays de programme pour renforcer leurs capacités d'évaluation et de suivi des activités opérationnelles de développement des Nations Unies. La nouvelle stratégie devrait être finalisée et adoptée par le GNUD et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation d'ici à la fin de 2013.

Maîtrise nationale des activités d'évaluation

197. Un aspect important de la fonction d'évaluation du système des Nations Unies pour le développement est le renforcement du contrôle et de l'appropriation nationale de l'évaluation de l'assistance fournie par le système, ce qui demande des efforts considérables pour aider les pays de programme à se doter des capacités d'évaluation dont ils ont besoin pour suivre et évaluer efficacement les activités opérationnelles de développement. Sachant que le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement occupe une place de plus en plus grande en tant que document stratégique général intégrant dans un cadre cohérent la plupart des activités du système des Nations Unies au niveau des pays, il est essentiel que les

pays prennent fermement en main le suivi et l'évaluation du système. Les gouvernements des pays de programme doivent être en mesure d'évaluer la conformité des plans-cadres aux plans de développement national et de mesurer leur contribution aux résultats nationaux en matière de développement. À cet égard, l'Assemblée générale a, au paragraphe 175 de sa résolution [67/226](#), demandé au système des Nations Unies pour le développement d'élaborer et d'appliquer des directives visant à renforcer encore les capacités nationales d'évaluation des activités opérationnelles de développement.

198. Il ressort des enquêtes menées dans les sièges des organismes que ceux-ci n'ont pas élaboré de politiques spécifiques pour renforcer les capacités nationales d'évaluation. Un certain nombre d'organismes ont cependant décrit les efforts qu'ils font pour renforcer les capacités nationales et la manière dont ils comptent intégrer des mesures de renforcement des capacités dans divers domaines, notamment la gestion axée sur les résultats, afin de renforcer les systèmes nationaux pour ce qui est de l'analyse, de la planification stratégique, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation. L'élaboration de directives, ainsi que l'a demandé l'Assemblée générale au paragraphe 175 de sa résolution [67/226](#), offre donc aux organismes l'occasion de lier leurs contributions, en tant que membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, au renforcement des efforts qu'ils déploient actuellement pour développer les capacités nationales.

Évaluation des plans-cadres

199. Les résultats de l'enquête menée auprès des coordonnateurs résidents en 2013 confirment la nécessité de procéder à une évaluation plus systématique. Selon l'enquête, seulement 52 % environ des plans-cadres ont été évalués, et moins de la moitié des évaluations (44 %) ont donné lieu à une réponse de l'administration. Cela équivaut à 28 % des pays, soit 31 sur 108, dans lesquels ces critères de validité de l'évaluation étaient pleinement satisfaits. L'évaluation des plans-cadres étant désormais obligatoire, il est à prévoir que le nombre des évaluations et des réponses des administrations concernées va fortement augmenter au cours des prochaines années.

Capacité d'évaluation des entités des Nations Unies

200. Dans sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a souligné qu'il importait que les organismes du système des Nations Unies pour le développement disposent de fonctions d'évaluation indépendantes, crédibles, efficaces et dotées de ressources suffisantes. La résolution souligne la nécessité de promouvoir dans les organismes des Nations Unies une culture de l'évaluation garantissant que les conclusions et recommandations des évaluations sont bien prises en compte pour l'élaboration des politiques et l'amélioration du fonctionnement des organismes. L'Assemblée générale a donc réaffirmé que les membres du système des Nations Unies pour le développement devaient accroître leurs capacités institutionnelles et organisationnelles d'évaluation des activités opérationnelles de développement, s'agissant notamment de la formation et de l'amélioration des compétences en matière de gestion axée sur les résultats, de suivi et d'évaluation.

Évaluation indépendante à l'échelle du système

201. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de mettre en place un mécanisme provisoire de coordination de l'évaluation indépendante, à l'échelle du système, des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

202. Composé du Corps commun d'inspection, du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, du Département des affaires économiques et sociales, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et du Bureau des services de contrôle interne, le mécanisme provisoire de coordination a été chargé par l'Assemblée générale, au paragraphe 181 de sa résolution 67/226, d'élaborer une politique relative à l'évaluation indépendante, à l'échelle du système, des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et notamment de présenter au Conseil économique et social une proposition portant sur les évaluations pilotes à l'échelle du système que celui-ci examinerait lors de son débat consacré aux activités opérationnelles à sa session de fond de 2013.

203. Mis en place en février 2013, le mécanisme provisoire de coordination a tenu depuis des consultations approfondies avec les entités des Nations Unies et les États Membres pour élaborer un projet de politique relative à l'évaluation indépendante, à l'échelle du système, des activités opérationnelles de développement du système des Nations qui sera présenté au Conseil économique et social, avec une proposition portant sur les évaluations pilotes à l'échelle du système, dans un document distinct que le Conseil examinera lors de son débat consacré aux activités opérationnelles à sa session de fond de 2013.

V. Suivi et contrôle

204. Au paragraphe 183 de sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a réaffirmé que les organes directeurs des fonds, programmes et institutions spécialisées du système des Nations Unies pour le développement devaient prendre des mesures pour appliquer intégralement la même résolution. L'Assemblée générale a reconnu, au paragraphe 185 de la résolution, le rôle considérable qui incombait au Conseil économique et social, eu égard aux attributions assignées à lui par la Charte, en ce qui concernait la coordination des fonds, programmes et institutions spécialisées. Au paragraphe 121, l'Assemblée a engagé les fonds et programmes et encouragé les institutions spécialisées à procéder à tous les changements nécessaires pour synchroniser leur cycle de planification et de budgétisation avec l'examen quadriennal complet. Au paragraphe 122, l'Assemblée a réaffirmé qu'il importait de mettre en œuvre ses résolutions antérieures concernant la présence des Nations Unies au niveau des pays.

205. La présente section examine l'actuel degré de synchronisation des cycles de planification stratégique de 19 fonds, programmes et institutions spécialisées avec l'examen quadriennal complet (voir le tableau 21). En 2011, ces entités ont fourni quelque 96 % du montant total des ressources au titre des activités de développement du système des Nations Unies pour le développement. Cette section analyse également certains enseignements tirés de l'application des résolutions antérieures de l'Assemblée générale sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, question inscrite à l'ordre du jour de la réunion annuelle de coordination des bureaux du Conseil économique et social et des conseils d'administration des fonds et programmes, qui s'est tenue en mai 2013.

A. Synchronisation des cycles de planification stratégique des principaux fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités avec l'examen quadriennal complet

206. Dans sa résolution [63/232](#), l'Assemblée générale a exhorté les entités des Nations Unies à synchroniser leurs cycles de planification avec l'examen quadriennal complet. Le système des Nations Unies pour le développement en est toujours à s'efforcer de s'acquitter pleinement de ce mandat. Sur les 19 entités ayant financé quelque 96 % des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies en 2011, 7 n'ont pas encore réussi à synchroniser leur cycle de planification avec l'examen quadriennal complet, dont 3 pour lesquels l'examen est de droit⁶ et 4 institutions spécialisées⁷. Deux entités, ONUSIDA et l'ONUDI, prévoient d'envisager une synchronisation avec l'examen quadriennal complet lors des prochaines réunions de leurs organes directeurs respectifs. En outre, 7 des 19 entités font un rapport officiel à leurs organes directeurs sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet. La Conférence de la FAO et la Conférence générale de l'ONUDI sont les seuls organes directeurs à avoir officiellement demandé à leurs institutions spécialisées respectives de leur présenter des rapports périodiques sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet.

⁶ ONU-Habitat, Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, ONUSIDA.

⁷ Organisation internationale du Travail, Fonds international de développement agricole, Organisation mondiale de la Santé et ONUDI.

Tableau 21
Synchronisation des cycles de planification stratégique des principaux fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités avec l'examen quadriennal complet

Entité	Document de planification stratégique	Nombre d'années ^l	Cycle de planification		Synchronisation avec l'examen quadriennal complet	Rapport annuel à l'organe directeur sur l'examen quadriennal complet
			Actuel	Prochain		
Fonds et programmes						
PNUD ^b (y compris Programme des Volontaires des Nations Unies et Fonds d'équipement des Nations Unies)	Plan stratégique	4	2008-2013	2014-2017	Oui	Oui
FNUAP	Plan stratégique	4	2008-2013	2014-2017	Oui	Oui
UNICEF ^c	Plan stratégique à moyen terme	4	2006-2013	2014-2017	Oui	Oui
PAM ^d	Plan stratégique	4	2008-2013	2014-2017	Oui	Oui
ONU-Habitat	Plan stratégique à moyen terme	6	2008-2013	2014-2019	Non	Non
HCR	Programme biennal ^h	2	2012-2013	2014-2015	Oui	Non
UNRWA	Plan à moyen terme	6	2010-2015	2016-2021	Non	Non
Institutions spécialisées						
OIT ^e	Cadre stratégique	6	2010-2015	À déterminer	Non	Non
FAO	Plan à moyen terme	6	2010-2013	2014-2017	Oui	Oui ⁱ
UNESCO ^f	Stratégie à moyen terme	6	2008-2013	2014-2017	Oui	Non
OMS	Programme de travail global	6	2008-2013	2014-2019	Non	Non
FIDA	Cadre stratégique	5	2011-2015	2016-2020	Non	Non
ONUDI	Cadre de programmation à moyen terme	4	2010-2013	À déterminer ^k	Non	Oui
Autres entités						
ONU-Femmes ^g	Plan stratégique	3	2011-2013	2014-2017	Oui	Oui
ONUSIDA	Cadre stratégique	4	2012-2015	À déterminer	Non	Non
ONUDC	Programme biennal ⁱ	2	2012-2013	2014-2015	Oui	Non
CNUCED	Programme biennal	2	2012-2013	2014-2015	Oui	Non
PNUE	Programme biennal	4	2012-2013	2014-2017	Oui	Non
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	Programme biennal	2	2012-2013	2014-2015	Oui	Non

(Voir notes page suivante)

(Notes du tableau 21)

- ^a En 2011, ces 19 fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités ont fourni environ 96 % du montant total des ressources au titre des activités de développement du système des Nations Unies pour le développement.
- ^b Le plan stratégique à moyen terme du PNUD pour la période 2008-2011 a été prorogé jusqu'à 2013 (décision 2009/9 du Conseil d'administration) en application de la résolution [63/232](#) préconisant la synchronisation des cycles de planification avec l'examen quadriennal complet.
- ^c Le plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF pour la période 2006-2011 a été prorogé jusqu'à 2013 (décision 2009/5 du Conseil d'administration) en application de la résolution [63/232](#) préconisant la synchronisation des cycles de planification avec l'examen quadriennal complet.
- ^d Le plan stratégique du PAM pour la période 2008-2011 a été prorogé jusqu'à 2013 (décision 2009/EB.A/3 du Conseil d'administration) en application de la résolution [63/232](#) préconisant la synchronisation des cycles de planification avec l'examen quadriennal complet.
- ^e Le Conseil d'administration de l'OIT entamera, à sa trois cent dix-huitième session (octobre 2013), un débat sur les dispositions à prendre pour donner suite au cadre stratégique actuel (2010-2015).
- ^f Dans sa résolution 36 C/105, la Conférence générale de l'UNESCO a décidé d'allonger le cycle de programmation de la stratégie à moyen terme, qui passerait de six à huit ans, en adoptant un cadre de programmation et de budgétisation quadriennal comme mécanisme d'alignement sur l'examen quadriennal complet.
- ^g ONU-Femmes a été créé le 2 juillet 2010 par la résolution [64/289](#) de l'Assemblée générale. Son premier plan stratégique couvre la période 2011-2013 afin de coïncider avec les cycles de planification des organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement.
- ^h Les organes du Secrétariat des Nations Unies fonctionnent sur la base d'un plan-programme biennal et l'orientation de leurs activités est définie dans un cadre stratégique, important document directif qui est approuvé par l'Assemblée générale.
- ⁱ L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime adopte une stratégie tous les quatre ans pour guider l'élaboration du cadre stratégique biennal.
- ^j Le nombre d'années correspond au cycle de programmation en cours ou est celui fixé par les organes directeurs pour le prochain cycle de programmation.
- ^k La Conférence générale a décidé que le cadre de programmation à moyen terme de l'ONUDI devrait être synchronisé avec l'examen quadriennal complet et que l'adoption d'un nouveau cadre de programmation serait reportée jusqu'à l'élection du prochain directeur général de l'ONUDI.
- ^l Rapport semestriel.

B. Enseignements tirés de l'application de précédentes résolutions relatives à l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies

207. Au paragraphe 183 de sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a réaffirmé que les organes directeurs des fonds, programmes et institutions spécialisées du système des Nations Unies pour le développement devaient prendre des mesures pour appliquer intégralement cette résolution, conformément aux paragraphes 91 et 92 de la résolution 56/201, par lesquels elle a invité les chefs de secrétariat à présenter chaque année un rapport d'activité sur les mesures prises pour appliquer les décisions relatives à l'examen triennal complet et contenant une analyse minutieuse des problèmes rencontrés et des enseignements tirés.

208. Un récapitulatif des demandes formulées par l'Assemblée générale dans toutes les résolutions relatives aux examens triennaux complets, et désormais quadriennaux, depuis la première résolution adoptée en 1981 (résolution 35/81), montre que les recommandations ont gagné en complexité au fil des ans, et qu'elles portent davantage sur des questions intéressant l'ensemble du système. À titre d'exemple, les résolutions 35/81 (1980) et 67/226 (2012) contiennent respectivement 18 et 189 paragraphes. Au cours de la même période, on observe également un accroissement de la complexité technique des recommandations.

209. Les demandes d'interventions spécifiques émanant des États Membres et des institutions, présentées dans les précédentes résolutions relatives à l'examen triennal complet, portent sur six grands thèmes, dont un ou deux sont relativement récents : a) le volume et la qualité du financement; b) l'importance du recouvrement complet des coûts de gestion et d'appui aux programmes des ressources autres que les ressources de base; c) les mesures d'amélioration de l'efficacité des opérations du système de développement des Nations Unies; d) les décisions visant à promouvoir une plus grande cohérence du système; e) les actions relatives au fonctionnement du système des coordonnateurs résidents; et f) le suivi de la mise en œuvre des décisions de l'examen triennal complet, et notamment du rôle du Conseil économique et social.

La cohérence du système reste extrêmement difficile à réaliser

210. Les principales difficultés rencontrées par le système des Nations Unies relèvent du domaine de la cohérence et des nombreuses questions connexes, et de nouvelles approches ne pourront être adoptées sans une coopération à grande échelle entre les institutions. En matière de cohérence, les demandes portant sur l'harmonisation des règles et règlements, la simplification des processus et procédures et une plus grande utilisation des services communs reviennent dans chaque résolution relative à l'examen triennal complet depuis la toute première, en 1981, et elles sont donc de bons indicateurs des progrès de l'application de l'examen triennal complet.

Des rapports plus utiles et simplifiés pour une bonne gouvernance

211. L'établissement de rapports sur l'application de l'examen triennal complet, désormais quadriennal, est un processus complexe fondé sur trois sources principales : a) les rapports établis par les chefs des fonds et programmes pour leurs

conseils d'administration; b) le rapport unique présenté par le Secrétaire général au Conseil économique et social; et c) divers autres rapports qui mettent en évidence les difficultés rencontrées dans l'application de certaines dispositions de l'examen triennal complet (comme les rapports de synthèse établis pour l'examen quadriennal complet de 2012).

212. Il peut arriver que les rapports concernent avant tout les activités menées par les chefs de secrétariat des fonds et programmes pour certaines composantes des dispositions pertinentes de l'examen triennal complet. Il serait utile de procéder à une analyse plus poussée de la pertinence des activités représentées par rapport aux objectifs fixés et, si les progrès semblent difficiles ou inadaptes, les obstacles restant à surmonter.

213. On trouvera également une analyse des incidences réelles des résultats obtenus dans des rapports qui n'étaient pas particulièrement destinés à fournir une évaluation de l'application de l'examen triennal complet. Les documents de synthèse établis pour l'examen quadriennal de 2012 sur le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents, le rôle de l'ONU dans les pays en transition, l'examen des pratiques dans l'ensemble du système, ainsi que l'évaluation du projet pilote « Unis dans l'action » au niveau national, contenaient tous diverses remarques sur les difficultés rencontrées et les implications des modestes progrès réalisés. Les rapports montrent donc qu'il faut privilégier la qualité plutôt que le volume des analyses.

214. La simplification et l'amélioration de la qualité analytique des rapports sur l'examen quadriennal complet aux organes directeurs pourraient consister à réunir en un seul tous les rapports sur l'application de leurs plans stratégiques et de la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale que les chefs d'entité présentent à leur conseil d'administration.

Certains objectifs essentiels des résolutions relatives à l'examen triennal complet ne sont toujours pas atteints

215. L'application des dispositions des résolutions antérieures relatives à l'examen triennal complet demandant une coopération étroite entre les institutions a été plus limitée et lente que prévu. Si de nombreux résultats positifs (ayant souvent demandé de grands efforts) ont été obtenus dans divers domaines, les progrès sont généralement progressifs et les objectifs plus larges n'ont toujours pas été atteints.

216. En matière de simplification et d'harmonisation, des résultats ont été obtenus dans les domaines suivants : a) normalisation de la présentation des documents des conseils d'administration soumis par les fonds et programmes; b) taux de recouvrement des coûts normalisés; c) mise en œuvre des normes IPSAS; d) plus grande utilisation de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds; e) progrès concernant la création d'un dépôt central d'informations sur les activités opérationnelles des Nations Unies; et f) directives à l'échelle du système dans des domaines tels que les achats et l'informatique, avec quelques projets pilotes de mise en œuvre.

217. Toutefois, la simplification et l'harmonisation des règles, règlements et procédures semblent plus difficiles à atteindre. L'obstacle principal semble être la divergence des mandats, des modèles professionnels et des modalités de financement entre les institutions et très peu d'analyses ont été réalisées sur les

manières de le lever. En l'absence de base normalisée pour les opérations à l'échelle du système, les progrès dans les secteurs où des économies pourraient être réalisées, comme le recours à des services communs, restent limités et ceux qui ont été réalisés se situent principalement hors Siège.

Tableau 22
Cadre provisoire de suivi et d'indicateurs pour discussion et examen

	<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficiences</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
I. Introduction										
A. Utilité du système des Nations Unies (par. 4, 6, 9, 12, 20, 114, 124 i), 145)										
I.A.1	4, 6	Mesure dans laquelle les gouvernements considèrent que la neutralité du système des Nations Unies est importante pour leur pays (note moyenne)	●	○		–		3,4 sur 4 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
I.A.2	4, 6	Mesure dans laquelle les organisations de la société civile considèrent que la neutralité du système des Nations Unies est importante pour leur pays (note moyenne)	●	○		–		3,2 sur 4 (2012)		Enquête menée auprès des organisations de la société civile
I.A.3	12, 20	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui jugent la coopération du système des Nations Unies avec la Banque mondiale « assez efficace » ou « très efficace »	○	●			85 à 86 tableau 8	39,2 (2012)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents
I.A.4	12, 20, 145	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui jugent la coopération du système des Nations Unies avec les banques régionales « assez efficace » ou « très efficace »	○	●			87 à 88 tableau 9	35,1 (2012)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents

	<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
I.A.5	9, 12, 20, 114, 124 (i)	Pourcentage d'organisations de la société civile qui sont « parfaitement d'accord » que le système des Nations Unies collabore « autant que possible » avec la société civile		○	●		–	44,1 (2012)		Enquête menée auprès des organisations de la société civile
B. Conformité, flexibilité et prise en main par le pays (par. 4, 5, 7, 12, 21, 113 à 115, 171)										
I.B.1	4, 5, 7, 12, 21, 113, 114	Pourcentage de pays possédant un comité directeur conjoint gouvernement-Nations Unies	●	○	○		80	69,7 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
I.B.2	4, 5, 7, 12, 21, 113, 114	Pourcentage de pays dans lesquels un comité directeur mixte a réalisé un examen annuel du PNUAD (ou équivalent) au cours des 12 derniers mois	●	○	○		80	36,7 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
I.B.3	5, 7, 12, 113, 115	Pourcentage de gouvernements qui estiment que les activités du système des Nations Unies sont « bien » alignées sur les besoins et priorités de leur pays			●		75	22,5 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
I.B.4	4	Pourcentage de gouvernements qui trouvent que le système des Nations Unies répond « très rapidement » ou « plutôt rapidement » aux nouveaux besoins des pays			●		–	65,2 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme

Paragraphe correspondant de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Cohérence	Pertinence	Efficacité	Effizienz	Paragraphe correspondant du présent rapport	État de référence	Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)	Sources ^a
C. Responsabilité devant les États Membres (par. 11, 130 b), 171)										
I.C.1	171	Mesure dans laquelle les gouvernements sont satisfaits des rapports sur les activités du système des Nations Unies (note moyenne)			●		187	2,8 sur 4 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
D. Intégration du développement durable (par. 14, 15)										
I.D.1	14, 15	Pourcentage de pays possédant un groupe axé sur les résultats (groupe thématique) sur l'environnement et le développement durable	●	○			48 figure II	76,3 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
I.D.2	14, 15	Pourcentage de gouvernements ayant choisi l'environnement et le développement durable comme domaines prioritaires de l'appui du système des Nations Unies			●		45 figure I	73,4 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
I.D.3	14, 15	Meilleure définition du développement durable dans les directives relatives au PNUAD	○		●	○	28 à 29	Pas encore de données disponibles		Enquête menée auprès des organisations, étude théorique
I.D.4	14, 15	Pourcentage des nouveaux PNUAD qui sont conformes aux nouvelles directives (études théoriques)	○		●	○	28 à 29			Étude théorique
I.D.5	14, 15	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui citent l'environnement et le développement durable	●			○	119 figure III	47,5 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficiency</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
		comme des domaines dans lesquels les institutions des Nations Unies sont en concurrence								
E. Exploitation de toutes les compétences du système des Nations Unies (par. 18, 116)										
I.E.1	18, 116	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui conviennent que l'équipe de pays des Nations Unies rencontre des difficultés concernant la participation d'organismes non résidents au PNUAD		●			83	40,4 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents
I.E.2	18, 116	Pourcentage de représentants d'organismes non résidents qui conviennent que l'équipe de pays des Nations Unies rencontre des difficultés concernant la participation au PNUAD		●				Pas encore de données disponibles		Enquête menée auprès de l'équipe de pays des Nations Unies
F. Besoins des personnes handicapées (par. 23)										
I.F.1	23	Pourcentage de PNUAD qui traitent sur le fond de cette question		●			–	–		Étude théorique
I.F.2	23	Pourcentage de coordonnateurs résidents se déclarant « très satisfaits » ou « assez satisfaits » de la disponibilité des données sur le handicap pendant la préparation du PNUAD			●		Tableau 6	38,5 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficiency</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
II. Financement [dans cette partie, les paragraphes, tableaux et figures renvoient au rapport du Secrétaire général sur l'analyse du financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies pour 2011 (A/68/97-E/2013/87)]									
A. Principes généraux (par. 24 à 32, 37, 77)									
II.A.1	Mesure dans laquelle, en matière de financement, les pays de programme, les contributeurs et d'autres parties prenantes trouvent que globalement, les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies sont cohérentes au niveau national et au niveau central/du Siège	•				–		Pas encore de données disponibles	Études théoriques des examens externes existants
II.A.2	24 Activités opérationnelles de développement des Nations Unies par rapport à l'aide publique au développement totale et à l'aide publique au développement multilatérale totale au plan mondial	•				20, 32 à 33	Figure IV	Par. 24 – Le financement des activités opérationnelles de développement des Nations Unies doit être adapté.	Méthodes établies de collecte de données développées pour les rapports sur le financement et l'analyse de leurs données
II.A.3	24 Activités opérationnelles de développement des Nations Unies par rapport à l'aide publique au développement totale au niveau de chaque pays de programme	•				29, 118 à 119	Figure X, tableau 11	Par. 24 – Le financement des activités opérationnelles de développement des Nations Unies doit être adapté.	

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
II.A.4	77	Coopération Sud-Sud : état et évolution des contributions des pays en développement par rapport à la coopération Sud-Sud totale		●			24, 40	562 millions de dollars en 2011	Par. 77 – Soutien renforcé en faveur de la coopération Sud-Sud	
II.A.5		Ressources locales : état et évolution des contributions aux ressources locales		●			49	Tableau 4		
II.A.6	37	Autres sources : état et évolution des contributions d'autres sources par rapport au financement total au profit du développement de ces sources		●			37 à 38	Figure XII	Par. 37 – Diversifier les sources potentielles de financement des activités opérationnelles de développement des Nations Unies	
II.A.7		Allocation/répartition/ destination des ressources : dépenses totales en fonction des principales classifications des coûts, ressources de base et autres ressources, actions en faveur du développement et assistance humanitaire			●		26 à 28, 56 à 61	Figures VIII, IX, XVI à XVIII; tableaux 5 à 7		
II.A.8		Allocation/répartition/ destination des ressources : répartition des dépenses selon différents regroupements de pays			●		62 à 64	Figures XIX et XX		Méthodes établies de collecte de données développées pour les rapports sur le financement et l'analyse de leurs données
II.A.9		Allocation/répartition/ destination des ressources : corrélation			●		65 à 68	Figures XXI et XXII; tableau 8		

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>						<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
<i>Indicateur</i>		<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>				
	entre les dépenses de programmes de base et les autres dépenses								
II.A.10	Concentration/ fragmentation : mesure dans laquelle les relations de financement entre les entités des Nations Unies et les pays de programme sont importantes				•	108 à 120	Tableaux 10, 11 annexe VI		
B. Augmentation du financement global, en particulier des ressources de base (par. 26, 33 à 39, 41, 42, 44, 46)									
II.B.1	41	Situation s'agissant de l'introduction au niveau central de cadres budgétaires et de planification des ressources financières intégrés et axés sur les résultats	•					Par. 41 – Toutes les ressources sont regroupées dans un cadre budgétaire commun.	Enquête menée auprès des sièges des institutions
II.B.2	42	Situation s'agissant de l'introduction et de l'application de cadres budgétaires communs au niveau national	•			81 à 84		Par. 42 – Toutes les ressources sont regroupées dans un cadre budgétaire commun.	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents
II.B.3	26, 33	Situation et évolution des contributions aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies : ressources de base et autres ressources, développement et assistance humanitaire		•		19, 30, 31	Figure III; tableau 1	Par. 26 – Prendre garde au déséquilibre entre ressources de base et autres ressources; Par. 33 – Accroître sensiblement les contributions volontaires de base des pays donateurs	Méthodes établies de collecte de données développées pour les rapports sur le financement et l'analyse de leurs données

<i>Paragraphe correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphe correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
II.B.4	46	Comparaison de la situation et évolution des modalités de financement assorties ou non de restrictions			●		42 à 55	Figure XV; tableaux 2 à 4	Par. 46 – Rendre les ressources autres que les ressources de base plus prévisibles et moins restrictives	
II.B.5	33	Sources et type de financement : situation et tendances générales			●		22 à 24, 37 à 40	Figures V, VI, XII, XIII	Par. 33 – Tous les pays doivent augmenter leurs contributions aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies.	
II.B.6	44	Sources et type de financement : situation et évolution des modalités de financement commun et des programmes communs			●		42 à 48, 50 à 55	Figure XV; tableaux 2 et 3	Par. 44 – Donner la priorité aux mécanismes de financement communs, thématiques et conjoints	
II.B.7	35	Sources de financement : état des actions entreprises par les institutions pour élargir la base des donateurs			●		77 à 78		Par. 35 – Rendre compte aux organes directeurs à la première session ordinaire de 2014	Enquête menée auprès des sièges des institutions
II.B.8	39	Masse critique des ressources de base : état des actions entreprises par les institutions pour développer et opérationnaliser le concept de masse critique du financement de base			●		120		Par. 39 – Présenter des propositions spécifiques aux organes directeurs avant la fin de 2013 pour qu'une décision soit prise en 2014	Enquête menée auprès des sièges des institutions
II.B.9	33	Partage des charges : état et évolution des contributions par rapport au revenu national brut			●		85 à 93	Figure XXVIII; annexe V	Par. 33 – Accroître les contributions aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies selon les capacités des pays donateurs	Méthodes établies de collecte des données

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficiency</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
C. Augmentation du financement global, en particulier des ressources de base (par. 33, 40 à 46)										
II.C.1	41	Cadres de planification au niveau central : situation s'agissant de l'introduction de cadres budgétaires et de planification des ressources financières intégrés et axés sur les résultats	•						Par. 41 – Toutes les ressources disponibles ou attendues sont regroupées dans un cadre budgétaire intégré.	
II.C.2	42	Cadres de planification au niveau national : situation s'agissant de l'introduction et de l'opérationnalisation de cadres budgétaires communs au niveau national	•				81 à 84		Par. 42 – Toutes les contributions au titre des activités opérationnelles de développement des Nations Unies sont regroupées dans un cadre budgétaire commun.	
II.C.3	33, 40	Analyse des fluctuations des contributions par source et impact sur la disponibilité des ressources au plan général			•		69 à 72	Figures XXIII à XXV	Par. 33 – Verser les contributions selon un cycle pluriannuel, de manière suivie et prévisible; Par. 40 – Considérer comme prioritaire l'affectation de ressources qui soient plus prévisibles	Méthodes établies de collecte de données développées pour les rapports sur le financement et l'analyse de leurs données
II.C.4	46	État des actions et initiatives de renforcement de la crédibilité menées par les entités et les contributeurs			•		77 à 80		Par. 46 – Tenue de dialogues structurés entre les conseils d'administration et les organes directeurs en 2014	

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Effizienz</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
D. Recouvrement intégral des dépenses (par. 43, 47 à 56)										
II.D.1	47, 53	Situation s'agissant de l'adoption de cadres de recouvrement des coûts par les organes directeurs				●	101 à 106		Par. 47 – Cadre harmonisé de recouvrement des coûts achevé au début de 2013 Par. 53 – Adoption complète des cadres d'ici à 2013 et application complète en 2014	Méthodes établies de collecte de données développées pour les rapports sur le financement et l'analyse de leurs données
II.D.2	43	Comparaison des financements de base et autres types de financement des programmes et dépenses non liées aux programmes				●	97	Tableau 9	Par. 43 – Éviter que les ressources de base servent à financer des activités qui devraient l'être par d'autres ressources	
II.D.3	54	Situation en matière de publication des montants estimés de recouvrement des coûts dans la planification et les rapports financiers				●	100		Par. 54 – Inclure des estimations des montants dans les rapports financiers présentés périodiquement par les institutions	
III. Capacités de développement nationales et efficacité du développement										
A. Renforcement des capacités et développement (par. 11, 57 à 68, 95, 114)										
III.A.1	57 à 63	Pourcentage de pays dans lesquels le coordonnateur résident déclare que l'équipe de pays des Nations Unies a une stratégie activement contrôlée de renforcement des capacités	○	●	●		32 à 37	50,6 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
III.A.2	57 à 63	Pourcentage de PNUAD qui traitent sur le fond du renforcement des capacités	○	●	●		28 à 29, 32 à 37	Pas encore de données disponibles		Étude théorique
III.A.3	11	Pourcentage de gouvernements de pays de programmes qui sont « parfaitement d'accord » que le système des Nations Unies a « sensiblement contribué » au développement de leur pays		○	●		30	27,3 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
III.A.4	57 à 63	Pourcentage de gouvernements de pays de programmes qui sont « parfaitement d'accord » que l'action du système des Nations Unies a été efficace pour développer les capacités nationales			●		34	24,1 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
III.A.5	64, 66	Pourcentage de gouvernements de pays de programmes qui sont « parfaitement d'accord » ou « modérément d'accord » que le système des Nations Unies utilise « autant que possible » des systèmes nationaux de contrôle et d'établissement de rapports		○	●	○	39, 40 tableau 1	52,8 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
III.A.6	64, 66	Pourcentage de pays dans lesquels des coordonnateurs résidents estiment que 50 % ou			○	●	40	62,4 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs

Paragraphe correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Cohérence	Pertinence	Efficacité	Efficience	Paragraphe correspondant du présent rapport	État de référence	Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)	Sources ^a
		moins des fonds des Nations Unies alloués aux programmes sont versés par l'intermédiaire d'institutions nationales								résidents ou rapport annuel
III.A.7	64	Pourcentage de pays qui sont en totale conformité avec la politique harmonisée pour les transferts de fonds	●	○	○		40			Comité consultatif pour la politique harmonisée concernant les transferts de fonds
III.A.8	64, 66	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « parfaitement d'accord » ou « modérément d'accord » que le système des Nations Unies a recours à des services d'exécution parallèles plus que nécessaire				●	44	27,6 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
B. Élimination de la pauvreté (par. 10, 19, 58, 69 à 73, 118)										
III.B.1	69 à 71, 73, 118	Pourcentage de pays ayant un groupe axé sur les résultats (groupe thématique) sur la réduction de la pauvreté	●	○			46 à 49 figure II	61 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
III.B.2	72, 73	Pourcentage de gouvernements choisissant la réduction de la pauvreté comme futur domaine prioritaire de l'appui du système des Nations Unies		●			45 à 47 figure I	55 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
III.B.3	10, 19, 73	Pourcentage de gouvernements de pays de programme qui sont « parfaitement d'accord » que les efforts du système des Nations Unies consistent à aider leur pays à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement		●			76	60 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
III.B.4	58, 73	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « parfaitement d'accord » que le PNUAD « insiste suffisamment » sur l'autonomisation des pauvres et des populations vulnérables		●	○		50	65,7 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents, étude préliminaire
III.B.5	69 à 73	Principales conclusions des évaluations thématiques réalisées notamment par le PNUD			●		51	Sans objet		Étude théorique
III.B.6	72, 73	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui citent la réduction de la pauvreté comme domaine dans lequel les institutions des Nations Unies sont en concurrence				●	119 figure III	32 (2012)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents

	<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
C. Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire (par. 74 à 79)										
III.C.1	74, 75	Pourcentage de pays dans lesquels l'équipe de pays des Nations Unies a un groupe axé sur les résultats (groupe thématique) consacré à la coopération Sud-Sud		●			Figure II	13,8 (2013)		Enquête menée auprès des pays de programme
III.C.2	74, 77	Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies qui appuient « dans une large mesure » le pays hôte dans sa participation à la coopération Sud-Sud		●			56, 57 tableau 5	24 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents
III.C.3	74, 77	Pourcentage de PNUAD qui traitent sur le fond de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire		●			28, 29	Pas encore de données disponibles		Étude théorique
D. Égalité des sexes et autonomisation des femmes (par. 80 à 92, 118)										
III.D.1	81, 85, 88, 89, 118	Pourcentage de pays ayant un groupe axé sur les résultats (groupe thématique) sur l'égalité des sexes	●	○	○	○	48, 64 figure II	83,5 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
III.D.2	81, 85	Pourcentage de pays ayant un ou plusieurs programmes communs sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	●		○	○	64	45,0 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
III.D.3	90	Pourcentage de pays dans lesquels des données « très adaptées » ventilées par sexe étaient disponibles au moment de l'analyse de pays		●	●		61 tableau 6	23,9 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
III.D.4	81, 89	Pourcentage de gouvernements de pays de programmes qui estiment que la contribution du système des Nations Unies à l'égalité entre les sexes a été « particulièrement utile »			●	–		69,4 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
III.D.5	85, 88	Pourcentage de PNUAD qui traitent sur le fond des questions de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes		●			28, 29	Pas encore de données disponibles		Étude théorique de l'Équipe spéciale pour l'égalité des sexes du Groupe des Nations Unies pour le développement
III.D.6	83	Pourcentage de pays qui ont terminé leur feuille de résultats concernant la parité des sexes			●		62	48,6 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents
III.D.7	80, 85, 89	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui citent l'égalité des sexes comme un domaine de concurrence entre les institutions des Nations Unies				●	119 figure III	43,1 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents
E. Passage de la phase des secours à celle des activités de développement^b (par. 93 à 112)										
III.E.1	102, 105	Nombre d'accords ou d'arrangements à l'échelle du système portant sur les interventions en cas de crise passés avec des partenaires essentiels (y compris évaluations des besoins après un conflit	●			○	–	Pas encore de données disponibles		Groupe de travail sur la transition du Groupe des Nations Unies pour le développement et du Comité exécutif pour les

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
		et après une catastrophe et mémorandums d'accord)								affaires humanitaires
III.E.2	93, 94, 108 à 110	Pourcentage de pays ayant une stratégie à jour de réduction des risques liés aux catastrophes		●	○		70, 71	53,2 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
III.E.3	111	Pourcentage de pays en transition où le coordonnateur résident estime que le système des Nations Unies devrait accorder une plus grande priorité à la prévention des effets secondaires dans la région/sous-région		●	○		69	68 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
III.E.4	98 à 100, 102, 106	Pourcentage des coordonnateurs résidents dans des pays en transition qui citent l'assistance humanitaire comme un domaine de concurrence entre les institutions des Nations Unies	○			●	119 figure III	45,7 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents
IV. Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement										
A. Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et processus équivalents (par. 11, 12, 113 à 121, 124 g), 124 i), 130 b), 135, 141, 142, 170, 171, 182)										
IV.A.1	182	Pourcentage de pays qui ont procédé à une évaluation du précédent PNUAD	○		●		199	53,2 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel

<i>Paragraphe correspondant de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphe correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
IV.A.2	170	Pourcentage de pays dans lesquels deux institutions ou plus ont dans leurs descriptifs de programme de pays (ou un document équivalent) des résultats repris intégralement des résultats du PNUAD	●		○		79	21,5 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.A.3	118, 124 g), 135, 141	Pourcentage de pays dans lesquels plus de 20 % des ressources versées par le système des Nations Unies sont destinés à des programmes communs et soumis à des accords de gestion prévoyant la mise en commun des fonds ou un financement par intermédiation (par opposition à un financement parallèle)	●				50 à 55 (A/68/97-E/2013/87)	18,3 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.A.4	118, 124 g), 135, 141	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « parfaitement d'accord » que le système des Nations Unies devrait utiliser plus souvent des mécanismes de mise en commun des fonds ou de financement par intermédiation	●					43,1 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.A.5	130 b), 171	Pourcentage de pays dans lesquels le système des Nations Unies publie un rapport annuel sur les résultats obtenus	○		●		187	79,8 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
IV.A.6	141, 142	Pourcentage de pays dans lesquels le rapport annuel sur les résultats obtenus est « entièrement » construit autour des résultats du PNUAD	○		●		187, 188 figure X	61,1 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.A.7	141, 142, 171	Pourcentage de pays dans lesquels le rapport annuel sur les résultats est « entièrement » lié aux résultats en matière de développement	○		●			52,3 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.A.8	130 b)	Pourcentage de pays dans lesquels le rapport annuel sur les résultats obtenus par le système des Nations Unies informe les gouvernements de l'ensemble des résultats de l'équipe de pays	○		●			50,9 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.A.9	119	Présentation au plus tard à la fin de 2013 aux organes directeurs des mesures prises par le Groupe des Nations Unies pour le développement pour raccourcir le processus du PNUAD et par les organisations connexes pour simplifier et harmoniser les instruments et processus de programmation au niveau national	○			●	89 à 91	–	Par. 119 – Des discussions sur la simplification et l'harmonisation des instruments de programmation propres aux organismes se tiennent avec les organes directeurs au plus tard à la fin de 2013.	Mise à jour par les organismes

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>						<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>					
IV.A.10 119	Pourcentage de pays qui utilisent le processus du PNUAD court et rationalisé (examen par les organes directeurs en septembre, etc.)				●	89 à 91	22,9 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents, rapport annuel
IV.A.11 117	Pourcentage des gouvernements de pays de programme qui sont « parfaitement d'accord » que le PNUAD ou un autre cadre de planification du système des Nations Unies a aidé l'Organisation à obtenir de meilleurs résultats que si chaque institution avait dû planifier indépendamment son appui au pays	○	○	●	–		47,7 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
IV.A.12 117, 120	Pourcentage de gouvernements qui sont « parfaitement d'accord » ou « modérément d'accord » qu'il existe « un certain nombre de redondances » entre les activités des différentes institutions du système des Nations Unies dans leur pays	○		○	●	117 tableau 13	47,2 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
IV.A.13 117, 120	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui observent que les institutions du système des Nations Unies présentes dans leur pays sont « en concurrence	○		○	●		50,5 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents

Paragraphe		Indicateur	Cohérence	Pertinence	Efficacité	Effizienz	Paragraphe correspondant du présent rapport	État de référence	Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)	Sources ^a
		importante » ou « en concurrence modérée » les unes avec les autres pour obtenir un financement des donateurs								
IV.A.14	11	Mesure dans laquelle les gouvernements des pays de programme conviennent que globalement, le système des Nations Unies est efficace pour appuyer le pays (note moyenne)				•	–	3,1 sur 4 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
B. Système des coordonnateurs résidents (par. 42, 122, 143)										
IV.B.1	42, 130 a), 131	Indicateur de conformité au niveau national avec les dispositions relatives à l'établissement de rapports sur les finances et les programmes du système des coordonnateurs résidents. Une ventilation par institution est également disponible.				•	100 tableau 10	0,7 sur 2,0 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents
IV.B.2	130 a), 130 c), 131	Indicateur de conformité avec les dispositions du système de gestion et de comptabilité, y compris l'application du paragraphe 37 c) de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale. Une ventilation par institution est également disponible.				•	101 à 104 tableau 11	0,8 sur 3,0 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
IV.B.3	130	Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies ayant un code de conduite	•				114, 115	41,3 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.B.4	124 h)	Pourcentage de pays de programme dans lesquels le PNUD possède un directeur de pays	•				109	38 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.B.5	124 h), 130	Pourcentage de coordonnateurs résidents ayant un directeur de pays du PNUD et qui jugent sa présence « très importante » pour garantir un bon cloisonnement des fonctions	•				111	76,2 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.B.6	124 h)	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui ont « totalement » ou de manière « importante » délégué la responsabilité de lever des fonds au nom du PNUD au directeur de pays, au représentant résident adjoint ou à un autre haut fonctionnaire					113 tableau 12	60,2 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.B.7	124	Degré de conformité des profils des coordonnateurs résidents aux besoins, priorités et difficultés locaux	•				121, 122	Pas encore de données disponibles		Enquête menée auprès des pays de programme

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
IV.B.8	124, 125	Mesure dans laquelle les fonctionnaires de l'ONU possèdent « des capacités et des compétences suffisamment variées, notamment pour pouvoir donner des conseils fiables sur des questions relatives aux grandes orientations ou aux programmes, ainsi que des plus hautes compétences en matière de direction »			•			Pas encore de données disponibles		Enquête menée auprès des pays de programme, enquête menée auprès de l'équipe de pays des Nations Unies
IV.B.9	128	État d'avancement de l'application des propositions du Secrétaire général sur le financement du système des coordonnateurs résidents			•		123 à 125	Voir colonne suivante	Par. 128 – Présentation de propositions concrètes au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale en 2013	Mise à jour du Conseil économique et social
IV.B.10	128	Pourcentage du financement des bureaux des coordonnateurs résidents provenant de sources autres que le PNUD ou le Bureau de la coordination des activités de développement			•		123 à 125	Pas encore de données disponibles		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.B.11	124	Notation globale des coordonnateurs résidents			•		–	Pas encore de données disponibles		Mise à jour du Bureau de la coordination des activités de développement

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
IV.B.12	125	Nombre de thèmes (comme le contrôle et l'évaluation) pour lesquels au moins 40 coordonnateurs résidents estiment que « de nombreuses formations interinstitutions supplémentaires sont nécessaires »	○		●		128, 129 figure V	6 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.B.13	124 j)	Mesure dans laquelle les coordonnateurs résidents estiment que les membres de l'équipe de pays des Nations Unies possèdent une délégation de pouvoir « très suffisante » leur permettant de prendre des décisions au nom de leur organisation				●	137, 138 tableau 18	0,5 sur 1 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.B.14	123, 124 c)	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « parfaitement d'accord » qu'ils reçoivent des orientations stratégiques claires du Groupe des Nations Unies pour le développement sur des questions relatives à la cohérence du système des Nations Unies au niveau national	○		●		130 tableau 15	25 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents
IV.B.15	123, 124 c)	Pourcentage de membres de l'équipe de pays des Nations Unies qui sont « parfaitement d'accord »	○		●		130, 131	Pas encore de données disponibles		Enquête menée auprès de l'équipe de pays

Paragraphe correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Cohérence	Pertinence	Efficacité	Effizienz	Paragraphe correspondant du présent rapport	État de référence	Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)	Sources ^a
		qu'ils reçoivent des orientations stratégiques claires du Siège sur des questions relatives à la cohérence du système des Nations Unies au niveau national								des Nations Unies
C. « Unis dans l'action »^c (par. 132 à 143)										
IV.C.1	134	Pourcentage de pays appliquant le principe d'unité d'action « Unis dans l'action » (pays pilotes et pays ayant lancé eux-mêmes la démarche)	●		○	○	146 figure VI	32 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.C.2	134	Pourcentage de pays appliquant le principe de l'unité d'action ou envisageant de le faire	●		○	○		43 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.C.3	143	Présentation en juillet 2013 au Conseil économique et social des propositions concernant l'examen et l'approbation des descriptifs de programme commun de pays s'agissant des pays mettant en œuvre l'initiative « Unis dans l'action » et accord entre les fonds, programmes et institutions spécialisées sur la méthode à suivre	●			○	92 à 96		Par. 143 – Le Secrétaire général formulera des recommandations au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale en 2013.	Mise à jour du Conseil économique et social
IV.C.4	140	Pourcentage de pays dans lesquels une majorité de groupes axés sur les résultats (groupes	●		○		154	51,4 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs

<i>Paragraphe correspondant de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphe correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
		thématiques) sont dirigés par des membres de l'équipe de pays des Nations Unies								résidents ou rapport annuel
IV.C.5	140	Pourcentage de pays dans lesquels les programmes de travail des groupes axés sur les résultats remplacent les programmes de travail de chaque organisme				•		Pas encore de données disponibles		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.C.6	140	Pourcentage de pays dans lesquels le rapport annuel sur les résultats obtenus par le système des Nations Unies remplace les rapports de chaque organisme				•		Pas encore de données disponibles		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou rapport annuel
IV.C.7	138, 141	Nombre de coordonnateurs résidents qui déclarent avoir reçu un appui « très efficace » du Siège concernant l'initiative « Unis dans l'action »				•	134 tableau 17	6 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents
IV.C.8	137	Le Groupe des Nations Unies pour le développement termine l'analyse des problèmes et blocages empêchant les pays participant à l'initiative « Unis dans l'action » de réaliser tous les gains d'efficacité qu'ils pourraient en tirer				•	148			Groupe des Nations Unies pour le développement/ Bureau de la coordination des activités de développement

	<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
D. Dimensions régionales (par. 144 à 151)										
IV.D.1	148 à 150	Pourcentage de coordonnateurs résidents ayant déclaré que l'équipe de pays des Nations Unies a reçu un appui « très efficace » de la commission régionale au cours des deux dernières années			•		158, 159 tableau 19	6 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents
IV.D.2	148 à 150	Pourcentage de pays de programme ayant déclaré que la contribution de la commission régionale avait été « très importante » pour le développement du pays			•		158	36 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
IV.D.3	148 à 150	Pourcentage de coordonnateurs résidents ayant déclaré que la commission régionale avait un « fort potentiel » ou un « potentiel modéré » de contribuer plus largement aux travaux de l'équipe de pays des Nations Unies			•		160 tableau 20	73,2 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
IV.D.4	151	Pourcentage de membres de l'équipe de pays des Nations Unies ayant déclaré que pour améliorer la cohérence du système des Nations Unies au niveau national, il serait « très efficace » d'augmenter les ressources accordées à l'équipe régionale du Groupe des Nations Unies pour le développement		●			132, 133	19,5 (2012)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents et de l'équipe de pays des Nations Unies
IV.D.5	151	Pourcentage de coordonnateurs résidents ayant déclaré avoir reçu un appui « très efficace » de l'équipe régionale du Groupe des Nations Unies pour le développement pendant l'année passée			●		132, 133 tableau 16	17,6 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents
E. Simplification et harmonisation des modalités de fonctionnement (par. 152 à 163)										
IV.E.1	161	Élaboration d'une stratégie assortie de buts et cibles concrets visant à appuyer la création de locaux communs	●			○	177	Pas d'état de référence	Par. 161 – Stratégie élaborée au plus tard à la fin de 2013	Enquête menée auprès de l'équipe de gestion des opérations, rapport du Groupe des Nations Unies pour le développement (Équipe spéciale sur les principes communs)

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
IV.E.2		Pourcentage de pays dont l'étude de faisabilité relative à la création de locaux communs a été revue par l'Équipe spéciale	●			○	177	45 % de toutes les équipes de pays		Enquête menée auprès de l'équipe de gestion des opérations, rapport du Groupe des Nations Unies pour le développement (Équipe spéciale sur les principes communs)
IV.E.3	152	Plan commun pour le regroupement des services d'appui présenté par les fonds et programmes à leur conseil d'administration à leur première session ordinaire de 2014	●		○	○	174 à 176 figure IX	Pas d'état de référence	Par. 152 – Les fonds et programmes font rapport des résultats concrets obtenus à leur organe directeur au plus tard à la fin de 2014. Par. 152 – Les fonds et programmes présentent un programme commun à leur conseil d'administration à leur première session ordinaire de 2014.	Mise à jour des fonds et programmes
IV.E.4	155	Programmes d'harmonisation à l'échelle du système des statuts, règlements, politiques et procédures relatifs aux aspects techniques des opérations de gestion présentés par le Comité de haut niveau sur la gestion et le Groupe des Nations Unies pour le développement pour leur	●		○	○	167 figure VIII	Pas d'état de référence	Par. 155 – Le Comité de haut niveau sur la gestion et le Groupe des Nations Unies pour le développement présentent des projets de services communs d'appui et d'harmonisation des réglementations et règles au Conseil économique et social au plus tard à la fin de 2014.	Mise à jour des fonds et programmes

Paragraphe correspondant de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Cohérence	Pertinence	Efficacité	Efficience	Paragraphe correspondant du présent rapport	État de référence	Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)	Sources ^a
IV.E.5	159	examen par le Conseil économique et social au plus tard à la fin de 2014 Présentation par le Secrétaire général au conseil d'administration des fonds et programmes d'une proposition de définition commune des coûts de fonctionnement et un système commun et normalisé de contrôle des coûts au plus tard à la fin de 2014	●		○	○	–	Pas d'état de référence	Par. 159 – La proposition est présentée au plus tard à la fin de 2014.	Mise à jour des fonds et programmes
IV.E.6		Pourcentage de pays dont au moins 25 % du volume annuel des achats financés par le système des Nations Unies sont effectués par le gouvernement			●		–	23 Pourcent age de tous les pays		Étude de l'équipe de gestion des opérations
IV.E.7	160	Étude de faisabilité sur l'interopérabilité des systèmes de logiciel de gestion intégré terminée au plus tard à la fin de 2014	○		●	○	180	Pas d'état de référence	Par. 160 – Étude de faisabilité réalisée d'ici à la fin de 2014	Rapport du Comité de haut niveau sur la gestion
IV.E.8		Pourcentage de pays ayant 10 ou plus services communs établis, faisant suite à la mise en œuvre d'un mémorandum d'accord entre les institutions et d'un accord à long terme avec le fournisseur	○		○	●	174 à 176 figure IX	1,5 % (2 pays)		Étude de l'équipe de gestion des opérations

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>						<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>					
IV.E.9	Pourcentage de pays pour lesquels les services d'appui sont regroupés dans un centre de services communs du système des Nations Unies, les fonctions communes sont assurées par l'intermédiaire d'une agence principale, ou les services communs d'appui sont externalisés	○		○	●	174 à 176	1 % de tous les pays		Étude de l'équipe de gestion des opérations
IV.E.10 153	Nombre de fonds et programmes ayant présenté des plans de rationalisation interne des opérations de gestion à leurs organes directeurs au plus tard à la fin de 2013	○		○	●	–	Pas d'état de référence	Par. 153 – Les plans sont présentés aux organes directeurs des fonds et programmes au plus tard à la fin de 2013.	Mise à jour des fonds et programmes
IV.E.11 154	Nombre de fonds, programmes et institutions spécialisées ayant ratifié des accords-cadres interinstitutions portant sur la prestation de services d'appui et fixant les règles de validité réciproque des accords passés entre des entités des Nations Unies et des tiers au niveau national d'ici à la fin de 2013	○		○	●	174 à 176	Pas d'état de référence	Par.154 – Les accords-cadres des fonds, programmes et institutions spécialisées sont ratifiés d'ici à la fin de 2013.	Mise à jour des fonds et programmes

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
IV.E.12	159	État d'avancement de l'élaboration et de l'application de la définition commune des dépenses de fonctionnement et d'un système commun de contrôle des coûts	○		○	●	–	Pas d'état de référence	Par.159 – Le Secrétaire général présente une proposition aux conseils d'administration au plus tard au début de 2014.	Rapport du Comité de haut niveau sur la gestion
F. Gestion axée sur les résultats (par. 164 à 172)										
IV.F.1	164 à 166, 168	Pourcentage de gouvernements de pays de programme ayant affirmé qu'il est « très important » que le système des Nations Unies fasse un meilleur usage des méthodes axées sur les résultats pour travailler plus efficacement dans le pays			●		186 figure X	74,8 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
IV.F.2	168	Pourcentage des membres de l'équipe de pays des Nations Unies ayant déclaré que l'harmonisation des systèmes de gestion axée sur les résultats serait un moyen « très efficace » d'améliorer la cohérence du système des Nations Unies au niveau national	○		●		186	49,9 (2012)		Étude menée auprès des coordonnateurs résidents et de l'équipe de pays des Nations Unies
IV.F.3	168	Pourcentage de coordonnateurs résidents ayant déclaré qu'il était « très important » d'harmoniser les systèmes de gestion axée sur les résultats compte	○		●		186	88,1 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
		tenu des demandes concernant l'établissement de rapports communs								
IV.F.4	169	Choix d'une méthode cohérente et harmonisée pour mener les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, axée sur les résultats, qui rationaliserait et améliorerait la planification, le suivi, la mesure et l'établissement de rapports sur les résultats au niveau du système			•		192 à 194	Pas d'état de référence	Par. 169 – Rapport sur la méthode présenté au Conseil économique et social en juillet 2013 et mise en œuvre en 2014	Mise à jour du Conseil économique et social
IV.F.5	171	Harmonisation des systèmes de gestion axée sur les résultats avec l'application du principe de responsabilité, notamment en trouvant des moyens de renforcer la contribution de l'ensemble du système des Nations Unies aux résultats des pays en matière de développement			•		192 à 194 figure X	Pas d'état de référence	Par. 171 – L'harmonisation de la gestion axée sur les résultats avec l'application du principe de responsabilité est terminée au plus tard à la fin de 2013.	
IV.F.6	170	Rapports sur la gestion axée sur les résultats et les résultats à l'échelle du système examinés, devant l'Assemblée générale pour qu'elle les examine			•		192 à 194 figure X	Pas d'état de référence	Par. 170 – Rapports annuels des fonds et programmes aux États Membres sur l'application de cadres de résultats clairs et solides au plus tard en 2014	Étude préliminaire

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
	au cours du prochain examen quadriennal complet								
G. Évaluation des activités opérationnelles de développement (par. 167, 173 à 182)									
IV.G.1	167	État d'avancement des initiatives entreprises par le Groupe des Nations Unies pour le développement, en coopération avec le Comité de haut niveau sur la gestion et d'autres organes concernés des Nations Unies, pour déterminer des mesures visant à renforcer la cohérence et la complémentarité des fonctions de contrôle, d'audit et d'évaluation dans le système de développement des Nations Unies	•			200 à 203			Enquête menée auprès des agences
IV.G.2	181	État d'avancement des mesures entreprises par le Secrétaire général en vue d'élaborer une politique d'évaluation à l'échelle du système qui sera discutée lors du segment sur les activités opérationnelles de la session de fond de 2013 du Conseil économique et social et une proposition d'évaluation pilote à l'échelle du système	•			201 à 203	Un projet de stratégie pour des évaluations indépendantes à l'échelle du système sera présenté au Conseil économique et social avec des propositions de projets pilotes.	Par. 181 – Proposition d'un système pilote d'évaluation à l'échelle du système présenté au Conseil économique et social en juillet 2013	Mise à jour du Conseil économique et social

<i>Paragraphes correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Paragraphes correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
IV.G.3	175	Pourcentage des gouvernements de pays de programme qui sont « parfaitement d'accord » que l'ONU utilise « autant que possible » les capacités nationales d'évaluation pour obtenir de bons résultats dans leur pays			●		38, 39 tableau 1	10,4 (2012)		Enquête menée auprès des pays de programme
IV.G.4		Élaboration et application de directives pour poursuivre le renforcement des capacités nationales d'évaluation des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, y compris les responsabilités des différentes entités			●		197, 198	Pas d'état de référence		Groupe des Nations Unies pour le développement/ Bureau de coordination des activités de développement
IV.G.5	175	Nombre de services d'évaluation des institutions qui satisfont à la norme relative à l'indépendance du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation			●		195	Informations transmises par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation		Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IV.G.6	173, 174	Nombre d'institutions qui adoptent sans restrictions les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation			●		195	Informations transmises par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation		Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

<i>Paragraphe correspondants de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Pertinence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Effizienz</i>	<i>Paragraphe correspondant du présent rapport</i>	<i>État de référence</i>	<i>Cible (selon la résolution 67/226 de l'Assemblée générale)</i>	<i>Sources^a</i>
IV.G.7	173, 174	Nombre d'institutions qui publient des rapports d'évaluation sur leur site Web, et apportent une réponse dans les meilleurs délais			●		195	Informations transmises par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation		Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IV.G.8	173, 174, 182	Pourcentage de coordonnateurs résidents dans les pays où le PNUAD (ou un programme équivalent) a fait l'objet d'une évaluation et qui ont signalé qu'une réponse de l'administration était prête			●		199	43,7 (2013)		Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents

Légende : ● Aspect principal.
○ Aspect secondaire.

^a Les instruments d'enquêtes sont disponibles en ligne à l'adresse suivante (uniquement en anglais) : www.un.org/en/development/desa/oesc/qcpr/shtml.

^b Plusieurs questions relatives à la transition, comme l'harmonisation du système des Nations Unies avec les priorités nationales, la délégation de pouvoir et le financement commun, concernent tous les programmes de pays. Les données seront alors rassemblées sous les titres de rubriques correspondants.

^c Pour certaines questions, les données correspondant aux pays appliquant le principe « Unis dans l'action » seront présentées sous d'autres rubriques et organisées selon le statut du pays.