



Assemblée générale Conseil économique et social

Distr. générale
30 avril 2020
Français
Original : anglais

Assemblée générale
Soixante-quinzième session
Point 24 a) de la liste préliminaire*
Activités opérationnelles de développement :
activités opérationnelles de développement
du système des Nations Unies

Conseil économique et social
Session de 2020
25 juillet 2019-22 juillet 2020
Point 7 a) de l'ordre du jour
Activités opérationnelles du système des
Nations Unies au service de la coopération
internationale pour le développement : suite
donnée aux recommandations de politique
générale de l'Assemblée générale et du
Conseil

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Conformément aux mandats énoncés dans les résolutions [71/243](#) et [72/279](#) de l'Assemblée générale, le présent rapport fait précisément le point sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet de 2016 et sur les réformes du système des Nations Unies pour le développement.

Le rapport a été établi à partir des données les plus récentes et d'un certain nombre d'enquêtes menées par le Département des affaires économiques et sociales et montre que les réformes du système des Nations Unies pour le développement sont en train d'être consolidées. Le système est mieux armé pour accompagner les pays en ce qu'ils font pour lutter contre la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et accélérer la concrétisation des objectifs de développement durable. Le système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents est maintenant fermement établi, ce qui permet au système des Nations Unies pour le développement de jouer un rôle de meneur plus fort et indépendant au niveau des pays. Des équipes de pays des Nations Unies nouvelle génération, plus cohérentes et plus réactives aux besoins et aux priorités des pays, sont en train de prendre forme. Des bases solides

* [A/75/50](#).



ont été jetées pour favoriser une culture axée sur les résultats et l'apprentissage et pour améliorer les avantages tirés des opérations. Des défis restent cependant à relever et il faut poursuivre les efforts pour continuer de renforcer la consolidation sous la direction constante de toutes les parties concernées, en assurant un financement durable du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, en renforçant les capacités en matière d'évaluations à l'échelle du système et en améliorant la mise en œuvre du pacte de financement.

On trouve également dans le rapport l'ébauche d'une proposition de marche à suivre concernant trois éléments en suspens dans le processus de repositionnement, ainsi qu'un dernier ensemble de mesures visant à renforcer l'appui aux bureaux multipays, de manière à pallier des lacunes historiques dans les possibilités de développement que l'ONU offre aux pays concernés. Une approche clairement différenciée a été définie pour optimiser le riche éventail de ressources techniques au niveau régional, afin de pouvoir à la fois s'attaquer aux problèmes transfrontaliers et renforcer la capacité des équipes de pays à répondre aux besoins des pays. Les États Membres doivent également tenir compte du document stratégique à l'échelle du système.

Enfin, afin d'éclairer l'élaboration du prochain examen quadriennal complet courant 2020, le rapport analyse un certain nombre de questions qui sont au cœur du soutien intégré que les États Membres attendent du système des Nations Unies pour le développement pour mieux se remettre de la crise actuelle et tenir leurs promesses pendant la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable. Le système des Nations Unies pour le développement devra aider les gouvernements confrontés à des choix difficiles en leur proposant des possibilités d'action et des conseils techniques. Il devra affiner son offre sur des priorités essentielles, telles que l'élimination de la pauvreté, les changements climatiques et la croissance économique durable, et devra renforcer sa capacité à collaborer avec d'autres partenaires, y compris dans les contextes les plus difficiles.

Dans l'ensemble, je suis satisfait des progrès considérables que nous avons réalisés dans le cadre des réformes. Je remercie les États Membres pour leur soutien continu et pour le contrôle rigoureux qu'ils ont exercé au cours de ces activités. Je remercie mes collègues de l'ensemble du système des Nations Unies d'avoir relevé le défi et d'avoir épousé le changement institutionnel et culturel. Nous devons maintenir nos efforts jusqu'à ce que cela devienne la nouvelle norme. À mesure que nous avançons, je reste fermement engagé à faire en sorte que les réformes approuvées du système des Nations Unies pour le développement produisent de meilleurs résultats pour les personnes au service desquelles nous travaillons et pour la planète dont nous dépendons.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Donner au système des Nations Unies pour le développement les moyens de répondre aux divers besoins et priorités des pays	8
A. Un système redynamisé de coordonnatrices et coordonnateurs résidents	9
B. Mise en place d'équipes de pays des Nations Unies nouvelle génération, plus à l'écoute des besoins et des priorités des pays	17
III. Accroître la transparence, la responsabilisation et le contrôle aux fins de l'obtention de résultats à l'échelle du système	31
A. Améliorer la gestion, l'évaluation et les rapports axés sur les résultats à l'échelle du système	31
B. Renforcement des orientations et de la supervision des organes de direction du système des Nations Unies pour le développement	36
C. Faire du débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles une plateforme de responsabilisation efficace	37
IV. Mise en œuvre du pacte de financement et tendances de financement connexes	38
A. Progrès enregistrés jusqu'ici dans la mise en œuvre du pacte de financement	38
B. Tenir nos engagements collectifs	43
V. Renforcement de l'appui dans les bureaux multipays	44
A. Améliorer l'offre du système des Nations Unies pour le développement dans les pays desservis par des bureaux multipays	45
B. Renforcer la capacité de coordination des bureaux multipays	47
VI. Exploiter les ressources régionales du système des Nations Unies pour le développement afin de mettre en œuvre le Programme 2030	49
A. Tirer parti des ressources régionales des Nations Unies pour apporter un soutien national, sous-régional et régional.	49
B. Éléments communs pour le renforcement de la structure régionale du système des Nations Unies	51
C. Les prochaines étapes : un aperçu de la démarche dans chaque région	55
D. Maintenir l'élan pour progresser de manière décisive	59
VII. Du repositionnement aux résultats : mettre en œuvre une action intégrée à l'échelle de tout le système pour appuyer la décennie d'action	60
VIII. Conclusion : dans la perspective du prochain cycle d'examen quadriennal complet.	81

I. Introduction

1. En 2020, nous célébrons le soixante-quinzième anniversaire de la création de l'Organisation des Nations Unies et nous nous engageons ensemble dans une décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable.

2. Cependant, au cours des derniers mois, la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) nous a interpellés dans notre marche sur la voie d'un changement en profondeur. Cette crise, qui menace des millions de vies et provoque des perturbations socioéconomiques massives, est le plus grand défi que notre monde ait eu à relever depuis la création de l'Organisation. La pandémie a touché les pays sans distinction et devrait se poursuivre tout au long de l'année 2020, ce qui engendrera une récession mondiale et risque de réduire à néant des décennies d'avancées en matière de développement. Elle a déjà mis en évidence les nombreuses failles du modèle de développement socioéconomique actuel, failles que le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement et l'Accord de Paris sur les changements climatiques cherchent à combler. D'abord une crise sanitaire lourde de conséquences sur le plan humain, la COVID-19 est rapidement devenue une urgence en matière de développement.

3. La crise a également mis en évidence notre interdépendance et l'importance indéniable d'un multilatéralisme efficace dans le monde hypermondialisé d'aujourd'hui. Elle met à l'épreuve l'attachement des États aux principes de partage équitable des responsabilités et de solidarité mondiale. Dans des moments comme celui-ci, le monde voit dans l'ONU un partenaire de confiance et un médiateur honnête. Au niveau national, de nombreux pays ont immédiatement demandé au système des Nations Unies pour le développement des orientations et un appui essentiels. Jusqu'à présent, je pense que le système a répondu de manière admirable, efficace, dynamique et coordonnée. Mais il reste beaucoup à faire et nous redoublerons d'efforts pour relever le défi et aider les pays à gagner la bataille contre la COVID-19.

4. Le système des Nations Unies pour le développement que nous voyons aujourd'hui faire face à la crise de la COVID-19 est, à bien des égards, celui que nous avons œuvré à mettre en place au cours des quatre dernières années. Agissant comme un centre de gravité, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, indépendants et autonomes, combinent les ressources de l'ONU et les partenariats dont elle peut tirer parti pour faire face à la pandémie, tout en maintenant fermement l'accent sur les engagements pris dans le Programme 2030. L'Organisation mondiale de la Santé, institution spécialisée, ouvre la voie, en collaboration avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et avec le soutien de l'ensemble du système des Nations Unies. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) met ses capacités techniques et opérationnelles au service des équipes de pays des Nations Unies afin de permettre une action vigoureuse face aux effets socioéconomiques de la pandémie. Les entités des Nations Unies collaborent dans le cadre des opérations de paix, de l'action humanitaire, du développement durable et des droits humains aux niveaux mondial, régional, national et local. Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable s'est accordé sur un cadre d'intervention global, soutenu par un mécanisme de financement interinstitutions spécifique. Nos capacités en matière de communication et de partenariats rapprochent l'action de l'ONU des personnes et des communautés, là où elle est le plus nécessaire.

5. À l'approche du débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles et de l'examen quadriennal complet de 2020, nous sommes conscients de la complexité et de l'ampleur du défi. Le présent rapport fait le point sur la mise

en œuvre des réformes lancées à l'issue de l'examen quadriennal complet de 2016, et l'Assemblée générale, dans sa résolution 72/279, a formulé des recommandations concrètes visant à mener à bien les travaux inachevés, ainsi que des réflexions éclairant le prochain cycle d'examen. Il est recommandé de la lire conjointement avec le rapport de la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur le Bureau de la coordination des activités de développement (E/2020/54), qui donne une image plus détaillée des progrès réalisés s'agissant d'appuyer et de redynamiser le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

6. Dans l'ensemble, je vois trois points essentiels à retenir.

7. Premièrement, les données figurant dans le présent rapport montrent que nous sommes sur la bonne voie pour mettre en œuvre les mesures de changement décidées par l'Assemblée générale. L'exercice de repositionnement est en cours de consolidation, et toutes les tâches arrêtées lors de l'examen quadriennal complet ont été traduites en actions. Dans certains domaines, les réformes commencent déjà à porter leurs fruits, mais nous devons rester concentrés et poursuivre nos efforts pour faire en sorte que les réformes approuvées deviennent pleinement opérationnelles.

8. Quatre ans après l'examen quadriennal complet de référence et deux ans après l'approbation de réformes ambitieuses par les États Membres, le système des Nations Unies pour le développement est mieux préparé à aider les pays à surmonter cette crise humaine de grande ampleur et à progresser plus rapidement sur la voie du développement durable. En 12 mois, nous avons remanié le rôle des coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour en faire des meneurs indépendants du système des Nations Unies pour le développement au niveau national. Nous sommes en train de former des équipes de pays des Nations Unies nouvelle génération et d'élargir l'éventail des possibilités offertes par le système des Nations Unies pour le développement grâce à une stratégie à l'échelle du système, qui ne repose pas uniquement sur la présence physique. Des politiques, procédures et mécanismes sont progressivement mis au point pour jeter des bases solides en vue d'améliorer l'efficacité des opérations. À l'échelle du système, nous améliorons les mécanismes de planification, de suivi et d'établissement des rapports axés sur les résultats, ainsi que les fonctions d'audit et d'évaluation. Nous renforçons notre soutien aux pays en situation particulière. Les entités des Nations Unies et les États Membres se sont approprié le nouveau pacte de financement, qui contribue à accroître la transparence et le respect du principe de responsabilité et à mobiliser des ressources qui correspondent mieux aux mandats que les États Membres ont confiés au système des Nations Unies.

9. Depuis mon dernier rapport en date (A/74/73-E/2019/4), nous avons continué de suivre avec rigueur et transparence les progrès accomplis au regard de toutes les mesures de réforme. Un système de suivi des avantages accessible au public constitue le premier outil mis en place à l'échelle de l'Organisation pour gérer et suivre les avantages qui découlent directement des réformes¹. Le système confirme que nous sommes sur la bonne voie pour obtenir tous les résultats attendus d'ici à 2021. Il fournit des informations sur les avantages découlant de tous les grands changements prescrits dans la résolution 72/279 de l'Assemblée générale, à l'exception de ceux liés à la mise en place de services administratifs communs pour les équipes de pays et du pacte de financement, qui devraient produire des résultats tangibles d'ici à 2022 et 2023, respectivement.

10. Pour poursuivre la consolidation des réformes, les pays partenaires, les entités, les conseils d'administration et les partenaires de financement des Nations Unies doivent continuer de jouer un rôle moteur pour inciter les équipes de pays à agir

¹ Voir <https://reform.un.org/content/benefits-tracker>.

ensemble dans tous les domaines, sous la direction des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Pour réunir toutes les possibilités qu'offre le système des Nations Unies pour le développement, nous devons, entre autres, étendre le cadre de gestion et de responsabilité au-delà du niveau national et le transposer aux niveaux régional et mondial. Pour respecter notre engagement de renforcer les évaluations à l'échelle du système, je prendrai des mesures essentielles définies en consultation avec les services chargés des évaluations dans l'ensemble du système. Les États Membres doivent faire tout leur possible pour résoudre les problèmes de financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et la persistance du déséquilibre entre les ressources ordinaires et les autres ressources, à l'aide du pacte de financement, tout en renforçant la structure de gouvernance du système des Nations Unies pour le développement par l'intermédiaire de l'Assemblée générale et du débat consacré aux activités opérationnelles du Conseil économique et social. En parallèle, toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement continueront de renforcer l'application du principe de responsabilité et la transparence et de tirer parti de la dynamique que nous avons créée ensemble pour améliorer l'efficacité des activités de l'Organisation en matière de développement.

11. Deuxièmement, le moment est venu de s'attaquer aux aspects essentiels du repositionnement qui restent en suspens concernant les bureaux multipays, l'examen régional et le document stratégique à l'échelle du système. L'exercice de repositionnement correspond à un ensemble de mesures de réforme qui sont liées entre elles. Faute d'accord sur ces éléments essentiels, il sera difficile pour le système des Nations Unies pour le développement de présenter une proposition de valeur pour certains des pays les plus vulnérables du monde.

12. Je suis convaincu que le dernier ensemble de mesures visant à renforcer notre soutien aux bureaux multipays marquera un tournant dans notre service aux petits États insulaires en développement, qui composent la grande majorité des pays soutenus par les bureaux. Il est temps de combler les lacunes historiques dans les possibilités de développement que l'ONU offre à ces pays.

13. L'examen régional a été finalisé et le système des Nations Unies pour le développement se l'est pleinement approprié. Les réformes générales se sont fermement implantées au niveau régional, ce qui nous permet maintenant de repenser la structure régionale, qui a été sous-estimée par le passé, de manière à assurer un déploiement optimal de notre riche éventail de ressources techniques et opérationnelles à l'échelon régional afin d'aider les pays à mener à bien le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Comme la COVID-19 l'a tragiquement mis en évidence, pour atteindre les objectifs du Programme 2030, il faudra mettre en place une collaboration régionale et transfrontalière pour surmonter les nombreux défis qui transcendent les frontières et qu'aucun pays ne peut relever seul. Aujourd'hui, après un vaste processus d'analyse et de consultations au sujet de l'examen régional et de l'examen des bureaux multipays, le temps est venu pour les États Membres de prendre une décision sur la voie à suivre.

14. Les États Membres doivent encore examiner le document stratégique à l'échelle du système visant à appuyer la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le système des Nations Unies pour le développement est prêt à aller de l'avant dans la mise en œuvre, et s'engage clairement à faire régulièrement rapport aux États Membres sur les progrès accomplis et les difficultés qui peuvent se présenter dans le déploiement et à prendre des mesures rectificatives si nécessaire.

15. Troisièmement, j'encourage les États Membres à tirer parti du prochain examen quadriennal complet pour donner des conseils au système des Nations Unies pour le développement, non seulement sur la manière dont il devrait fonctionner, mais aussi

sur le type d'orientations générales et de soutien technique qu'il devrait fournir aux pays pour accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

16. Comme l'ont reconnu les chefs d'État lors du Sommet sur les objectifs de développement durable, qui s'est tenu les 24 et 25 septembre 2019, le rythme et l'ampleur de la mise en œuvre des objectifs ont jusqu'à présent été insuffisants. Nous ne sommes pas en passe d'éradiquer la pauvreté. Nous ne sommes pas sur la bonne voie pour éviter les pires conséquences de l'évolution du climat. Nous ne sommes pas près d'atteindre l'égalité des genres. La crise de la COVID-19 menace de rendre encore plus difficile notre cheminement dans la décennie d'action, en provoquant une forte contraction de l'économie mondiale, en faisant disparaître des millions d'emplois, en aggravant la pauvreté et les inégalités et en sapant les progrès réalisés au regard de divers objectifs.

17. Alors que nous traversons la crise sanitaire actuelle, nous nous concentrons simultanément sur l'atténuation des conséquences socioéconomiques dévastatrices qu'elle pourrait avoir et sur la protection des droits humains, le renforcement de la résilience et l'amélioration du relèvement. C'est pourquoi le prochain examen quadriennal complet doit placer la barre plus haut. Il devra permettre d'examiner le rôle que le système des Nations Unies pour le développement devrait jouer dans l'accélération de la mise en œuvre des objectifs de développement durable, ainsi que dans le suivi des progrès aux niveaux mondial, régional et national.

18. Les choix que nous faisons maintenant et à moyen terme sont la clé pour sortir de cette crise et s'en relever. Le système des Nations Unies pour le développement devra aider les gouvernements confrontés à des choix difficiles en leur proposant des possibilités d'action et des conseils techniques, en tirant partie des synergies et en réalisant des compromis. Cela signifie que nous devons affiner notre offre sur des priorités essentielles pour les gouvernements, telles que l'élimination de la pauvreté, la couverture sanitaire universelle, la lutte contre les multiples privations dont souffre la population, les changements climatiques, la croissance économique durable et le renforcement des capacités nationales. Cela signifie qu'il faut aller plus loin pour faire progresser l'égalité des genres et ne laisser personne de côté. Cela signifie que nous devons collaborer et mieux intégrer nos efforts dans le cadre de nos interventions en matière de développement, d'aide humanitaire, de droits humains et de consolidation de la paix. Enfin, il s'agit de maximiser notre capacité de mobiliser les partenariats pour la réalisation des objectifs de développement durable, tout en rapprochant les précieux enseignements tirés des examens nationaux volontaires menés dans le cadre du forum politique de haut niveau pour le développement durable et le soutien apporté aux pays par le système des Nations Unies pour le développement. Ces questions devraient être examinées plus en détail lors de l'examen quadriennal complet de 2020.

19. Le présent rapport de fin de cycle arrive à un moment crucial, alors que le monde revoit les hypothèses sur lesquelles reposent son paysage géopolitique, la responsabilité des biens collectifs mondiaux et les modèles de développement inclusif et durable. Il faut tirer de cette situation des enseignements concernant notre modèle actuel de mondialisation et les conséquences de la montée du protectionnisme et du nationalisme. Pour que la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable soit couronnée de succès, il convient de renforcer le multilatéralisme et d'approfondir la coopération et la solidarité internationales, dès aujourd'hui et dans les années à venir. La réussite repose également sur les efforts constants déployés par des organisations internationales telles que l'ONU, qui doit tirer parti de ses avantages comparatifs et évoluer en fonction des besoins de manière à continuer de servir son objectif. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions avancer concrètement vers la réalisation de la promesse faite il y a 75 ans, lorsque l'ONU est née, d'un monde plus

juste et plus pacifique, grâce à la coopération internationale et au respect des droits humains et des libertés fondamentales.

20. Dans l'ensemble, je suis satisfait des progrès que nous réalisons s'agissant de traduire les réformes approuvées en résultats améliorés. Je remercie les États Membres et nos partenaires de développement pour la confiance et le soutien qu'ils continuent de nous apporter alors que nous allons de l'avant ensemble. Je salue également le rôle de premier plan que joue le Groupe des Nations Unies pour le développement durable et la volonté dont il fait preuve, sans quoi les réformes n'auraient pas progressé comme elles l'ont fait.

21. Je suis conscient qu'il nous reste encore du chemin à parcourir, mais je suis convaincu que nous verrons progressivement le système de développement des Nations Unies repositionné réaliser pleinement son potentiel et jouer un rôle important à l'appui de la transformation en faveur des objectifs de développement durable.

II. Donner au système des Nations Unies pour le développement les moyens de répondre aux divers besoins et priorités des pays

22. En l'espace d'un seul cycle d'examen quadriennal, ensemble, nous avons transformé le système des Nations Unies pour le développement sur le terrain, en nous appuyant sur les résolutions 71/243 et 72/279 de l'Assemblée générale, sur les résolutions ultérieures concernant le débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles de développement et sur le plan de mise en œuvre du système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents en date de septembre 2018.

23. Nous avons mis en place un système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents indépendants et autonomes, qui constitue un élément central de la réforme du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays, doté de ressources humaines et financières accrues. Nous avons mis en place des outils et des mécanismes destinés à améliorer l'analyse à l'échelle du système, la planification conjointe et la mise en œuvre intégrée, à commencer par les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Nous avons renforcé les mécanismes aux niveaux régional et mondial afin de coordonner l'utilisation des ressources de l'ONU et de mettre leur expertise au service des gouvernements dans les efforts qu'ils déploient pour atteindre les objectifs de développement durable.

24. Les premiers efforts du système des Nations Unies pour le développement et des États Membres commencent à porter leurs fruits. Le renforcement de l'autorité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents permet d'optimiser l'offre de services de chaque entité et de l'ensemble du système à l'appui des besoins et des priorités des pays. Des équipes de pays des Nations Unies nouvelle génération sont en train d'émerger : elles fourniront des services spécialisés à l'ensemble du système afin de répondre aux besoins et aux priorités des pays, notamment au moyen des nouvelles analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération. Nous renforçons notre soutien aux pays en situation particulière, et nous avons accompli des progrès réguliers dans nos efforts visant à accroître le plus possible l'efficacité.

25. Le chemin à parcourir reste complexe, notamment en ce qui concerne l'adaptation de la configuration des équipes dans les pays, le financement durable du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, la réalisation des gains d'efficacité promis et le respect des responsabilités mutuelles entre le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les entités du système des Nations

Unies pour le développement. Toutefois, grâce à la collaboration étroite des entités du système et au soutien continu des États Membres, je suis convaincu que nous verrons bientôt tout le potentiel offert par le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.

A. Un système redynamisé de coordonnatrices et coordonnateurs résidents

26. Dans la résolution 72/279, l'Assemblée générale a décidé de confier au système des Nations Unies pour le développement un mandat de coordination spécial, indépendant, impartial et autonome, afin de s'attaquer aux facteurs qui entravent la capacité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents à mieux soutenir le système des Nations Unies pour le développement et les gouvernements nationaux dans leurs efforts.

27. En 2019, j'ai fait d'une transition réussie et rapide vers un nouveau système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents une priorité absolue. En conséquence, les premiers mois de 2019 ont été consacrés à la mise en place d'un nouveau système administratif, juridique et opérationnel, qui a permis d'assurer la transition vers le nouveau système sans interrompre les activités ni le soutien aux gouvernements nationaux. L'appui logistique du PNUD était essentiel pour effectuer une transition sans heurts.

28. Plus généralement, je me félicite des progrès accomplis au cours de l'année 2019 et du premier trimestre de 2020. Les premiers résultats indiquent que le système est engagé sur la bonne voie et a déjà des retombées bénéfiques sur les activités de développement sur le terrain. Toutefois, les données et les informations probantes montrent également qu'il faut en faire davantage pour que les changements imprègnent pleinement le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, conformément au changement de paradigme nécessaire à la mise en œuvre du Programme 2030 : il s'agit de constituer une plus grande réserve de coordonnatrices et de coordonnateurs et de renforcer les capacités des coordonnatrices et coordonnateurs déjà hautement qualifiés, de repenser la procédure de sélection et de favoriser un changement de culture au sein du système des Nations Unies afin de conjuguer les efforts sous leur direction.

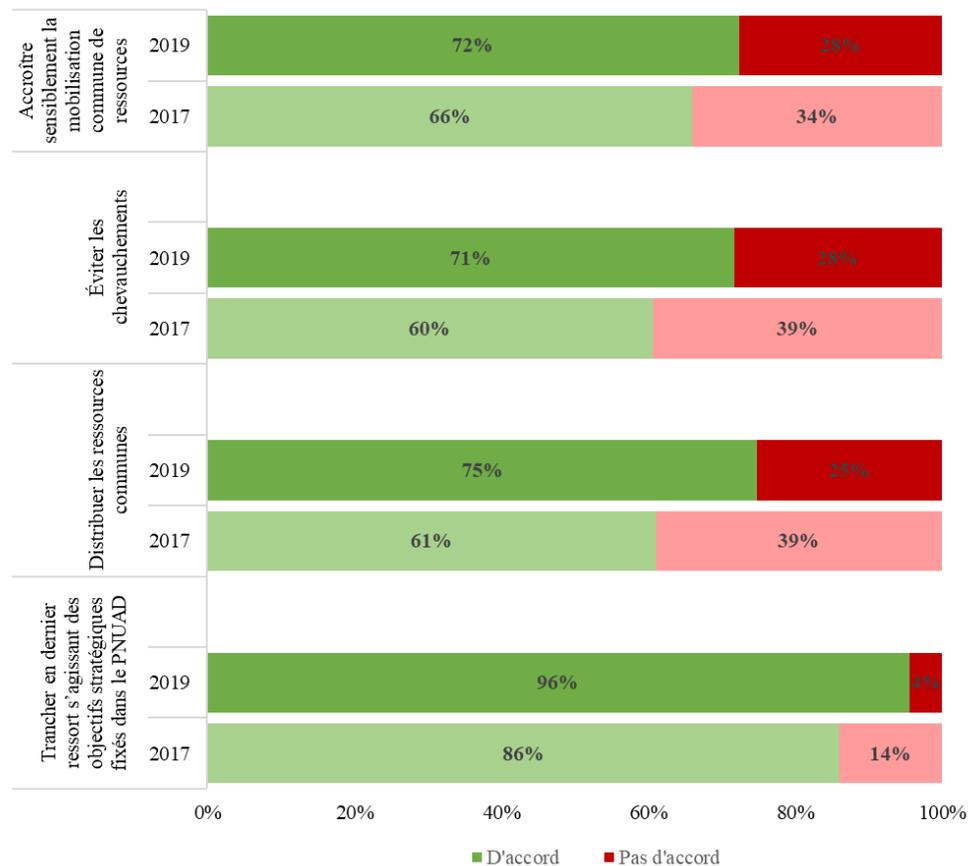
Renforcer l'influence et les capacités du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents

29. Les premiers résultats positifs montrent que l'autorité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, leurs prérogatives en matière de prise de décisions et leurs capacités de mobilisation des ressources ont été renforcées². Des enquêtes indépendantes menées par le Département des affaires économiques et sociales montrent que plus de la moitié (56 %) des gouvernements de pays de programme déclarent que depuis le 1^{er} janvier 2019, la coordonnatrice résidente ou le coordonnateur résident a renforcé la cohérence des activités du système des Nations Unies pour le développement et contribué à éviter les chevauchements (voir figure I). Plus de la moitié (57 %) des coordonnatrices et coordonnateurs résidents estiment disposer de prérogatives suffisantes pour éviter les doublons au sein des équipes de pays, contre 48 % en 2017.

² Sauf indication contraire, les données figurant dans le présent rapport ont été compilées par le Département des affaires économiques et sociales. On trouvera des données supplémentaires concernant la liste complète d'indicateurs relatifs à l'examen quadriennal complet dans le cadre de suivi et d'établissement de rapports qui accompagne le présent rapport et sur le site Web du Conseil économique et social consacré à l'examen quadriennal complet (www.un.org/ecosoc/en/oas-qcpr).

Un nombre accru de coordonnatrices et coordonnateurs résidents indiquent également pouvoir prendre des décisions finales sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable ou plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (96 % en 2019, contre 86 % en 2017) et concernant la répartition des ressources communes (75 % en 2019, contre 61 % en 2017). On constate une augmentation plus faible s'agissant de leur influence dans la prise de décision et de la réduction des doublons (72 % en 2019, contre 66 % en 2017).

Figure I
Capacités des coordonnatrices et coordonnateurs résidents



Source : Enquêtes menées en 2017 et 2019 auprès des coordonnatrices et coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

30. Les données confirment également que la transformation est toujours en cours et que sa consolidation nécessitera une attention constante. Un grand nombre de coordonnatrices et coordonnateurs résidents indiquent que leur autorité est parfois sapée par le fait que les sièges des entités individuelles ne fournissent pas d'orientations claires à leurs représentants dans les pays sur le rôle de la coordonnatrice résidente ou du coordonnateur résident. Près de la moitié (46 %) des coordonnatrices et coordonnateurs résidents perçoivent encore des écarts importants entre les décisions de politique générale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et la manière dont elles sont traduites en actions par les équipes de pays sur le terrain. On observe des variations selon les régions, l'Afrique ainsi que l'Amérique latine et les Caraïbes affichant des taux beaucoup plus faibles

(34 % et 41 % respectivement) que les États arabes (50 %) et l'Asie et le Pacifique (52 %). Les directeurs régionaux des organismes des Nations Unies jouent un rôle clé dans la réduction des écarts, et je compte sur eux pour envoyer aux représentants dans les pays un message cohérent sur l'importance de se rallier à la coordonnatrice résidente ou au coordonnateur résident et de prendre des mesures à l'échelle du système. Plusieurs coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont également demandé que des modifications soient apportées aux politiques internes des entités du système des Nations Unies pour le développement et que les directives relatives à l'autorité et aux prérogatives des coordonnatrices et coordonnateurs résidents soient appliquées de manière cohérente. Ces efforts se poursuivent, dans le cadre de la transition qui a lieu progressivement au sein de chaque entité et de ses organes directeurs, et nous devons continuer de contrôler les données pertinentes. Les directeurs régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement joueront également un rôle essentiel s'agissant d'appuyer et de renforcer l'autorité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Leurs travaux sont en cours et seront renforcés à mesure que leurs bureaux nouvellement établis dans les régions deviendront pleinement opérationnels.

31. L'autorité et l'influence des coordonnatrices et coordonnateurs résidents découlent des échanges réguliers et stratégiques qu'ils ont avec les gouvernements hôtes et les donateurs dans le pays en vue de proposer des conseils et de trouver des solutions, en tant que point d'appui de l'équipe de pays des Nations Unies. Plusieurs coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont déclaré que les gouvernements hôtes ont encore tendance à maintenir le statu quo dans leurs relations avec les différentes entités du système des Nations Unies pour le développement. Les enquêtes mettent également en évidence les difficultés persistantes qui empêchent les coordonnatrices et coordonnateurs résidents de consolider leur rôle en matière de coordination des activités d'information à l'intention des partenaires de financement au niveau national. Nous comptons sur tous les partenaires pour qu'ils consacrent leur attention à cette question et mettent en place des mesures propres à encourager une approche plus coordonnée de la collecte de fonds, dans l'esprit du pacte de financement. Pour l'instant, la situation peut être largement attribuée au fait que les partenaires ont besoin de plus de temps pour appréhender dans sa globalité la réforme du système des Nations Unies pour le développement et mesurer les avantages d'une stratégie à l'échelle du système, et pour opérer les changements nécessaires dans la culture et la pratique. Les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents étant désormais dotés de ressources plus importantes et apportant une valeur ajoutée croissante au travail des équipes de pays, nous espérons que ce changement de comportement dans nos échanges avec nos interlocuteurs gouvernementaux et nos autres partenaires deviendra la norme.

32. Il est également essentiel de poursuivre les efforts visant à consolider les bases administratives et juridiques du système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, dans les délais prévus, et notamment de réviser entièrement les procédures de recrutement et de gestion des aptitudes. Notre vivier de candidates et candidats à ces postes est encore insuffisamment diversifié en ce qui concerne le genre, la répartition géographique et les compétences, ce qui crée parfois des difficultés pour maintenir les progrès déjà accomplis vers la parité des genres et l'équilibre géographique parmi les coordonnatrices et coordonnateurs résidents en poste. Une plus grande réserve nous permettra de déployer les personnes possédant le profil requis aux postes correspondants et au moment opportun. Je compte que la réserve soit considérablement renforcée au moment où nous finalisons, dans le courant de 2020, des mesures visant à rendre la sélection plus efficace et plus transparente et à montrer que les perspectives de carrière des coordonnatrices et coordonnateurs résidents au Secrétariat sont aussi attrayantes que complexes.

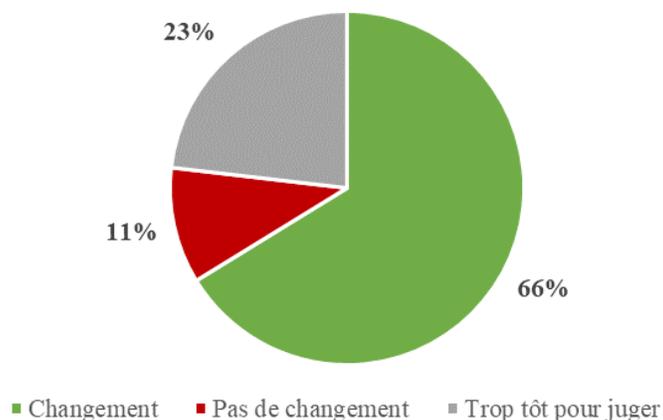
33. Je compte sur tous les gouvernements pour veiller à ce qu'une base juridique solide à long terme soit mise en place pour les activités des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leurs bureaux dans le monde entier. Dans certains cas, les négociations sont toujours en cours pour parvenir à un nouvel accord avec les pays hôtes concernant le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Ces accords doivent être finalisés dès que possible afin que nos échanges avec les gouvernements hôtes puisse se concentrer entièrement sur une collaboration de fond visant à faire progresser la réalisation des objectifs.

34. Les efforts déployés pour renforcer les capacités des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents portent également leurs fruits. Bien que le recrutement soit toujours en cours, de nombreux bureaux bénéficient déjà d'une capacité accrue en matière de planification stratégique, d'appui politique, en particulier dans le domaine économique, et de financement des objectifs de développement durable, ainsi que de partenariats renforcés et de capacités communes en matière de communication et de suivi des résultats, d'évaluation et d'établissement des rapports, une attention accrue étant accordée aux données.

35. Les deux tiers des gouvernements de pays de programme indiquent que, depuis le 1^{er} janvier 2019, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont renforcé leur capacité de coordonner les activités menées par l'ONU à l'appui des priorités de développement du pays (voir figure II).

Figure II

Renforcement et augmentation de la capacité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents de coordonner les activités menées par l'ONU, par rapport à la capacité avant le 1^{er} janvier 2019



Source : Enquête menée en 2019 auprès des gouvernements de pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

36. Plus de 90 % des coordonnatrices et coordonnateurs résidents s'accordent à dire que les équipes de pays des Nations Unies considèrent le Bureau de la coordonnatrice résidente ou du coordonnateur résident comme une ressource commune pour l'analyse détaillée, les politiques et les programmes.

37. Au total, 75 % des coordonnatrices et coordonnateurs résidents déclarent qu'ils peuvent désormais tirer parti des compétences disponibles au sein du système des Nations Unies pour le développement pour répondre aux besoins, priorités et difficultés des pays.

38. Je me réjouis également de voir les coordonnatrices et coordonnateurs résidents assumer un rôle fédérateur accru en tirant parti des partenariats dans toutes les couches de la société pour appuyer les efforts nationaux de mise en œuvre des objectifs de développement durable, compte tenu des capacités spécialisées supplémentaires dans ce domaine crucial.

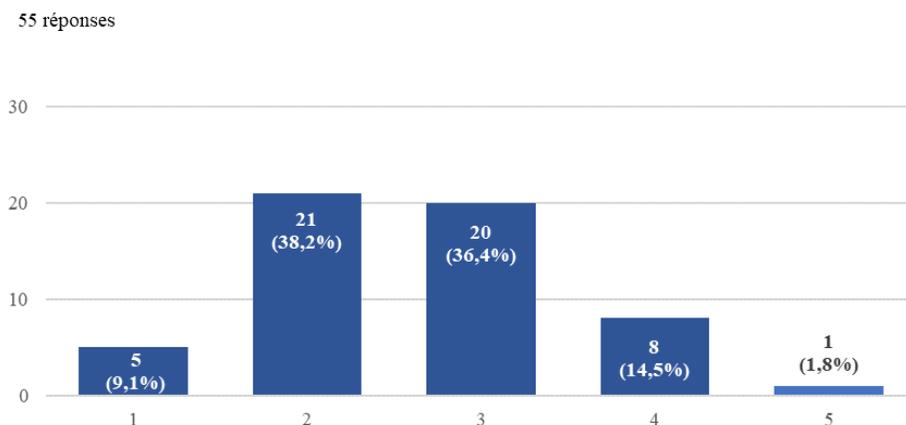
39. La capacité du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents de renforcer l'influence du système des Nations Unies pour le développement sur le terrain repose essentiellement sur les capacités de direction des coordonnatrices et coordonnateurs et du système dans son ensemble. Le Bureau de la coordination des activités de développement s'est employé à recalibrer les capacités de direction aux niveaux mondial, régional et national. Les nouveaux bureaux régionaux de la coordination des activités de développement offrent un soutien technique de qualité indispensable aux travaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, mais du fait de leur mise en place progressive, certains bureaux régionaux sont plus avancés dans leur travail que d'autres. Les systèmes d'évaluation, de sélection et de gestion des performances des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont en cours de réajustement. Le rapport de la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur le Bureau rend compte en détail des progrès accomplis, des résultats obtenus et des défis qui restent à relever. Il montre comment les investissements précoces dans les activités de coordination du développement menées par l'ONU sont mis à profit pour obtenir de meilleurs résultats.

Mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilité : travaux en cours

40. Le cadre de gestion et de responsabilité a été établi comme l'outil principal servant à guider les nouvelles relations et responsabilités au sein du système des Nations Unies pour le développement, comme le prévoit la résolution 72/279 de l'Assemblée générale. La composante nationale du cadre a été mise à jour en 2019 pour refléter les nouvelles dispositions. Il semble que ces changements contribuent déjà à renforcer l'autonomie des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et à favoriser des relations de travail solides et efficaces au sein des équipes de pays des Nations Unies.

41. Lors de l'enquête menée en novembre 2019, plus de 90 % des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont déclaré que le cadre de gestion et de responsabilité avait changé la façon dont les équipes de pays travaillent, quoique à des degrés divers (voir figure III). Le niveau, la portée et le rythme des progrès varient selon les lieux et les entités, mais la plupart des coordonnatrices et coordonnateurs résidents indiquent que les membres des équipes de pays montrent une volonté accrue de travailler ensemble et que les entités qui ne sont pas physiquement présentes dans le pays font preuve d'une coopération plus régulière.

Figure III
Mesure dans laquelle le cadre de gestion et de responsabilité a changé la façon dont l'équipe de pays des Nations Unies travaille



Source : Enquête menée par le Bureau de la coordination des activités de développement, 2019.

Note : 1 : pas de changement ; 5 : changements considérables.

42. Plusieurs indicateurs montrent qu'un changement de perspective se dessine.

43. La plupart des membres des équipes de pays des Nations Unies semblent mieux comprendre le rôle de direction de la coordonnatrice résidente ou du coordonnateur résident, mais la participation des coordonnatrices et coordonnateurs aux délégations ou aux manifestations de haut niveau des entités du système des Nations Unies pour le développement reste inégale et les mécanismes d'application du principe de responsabilité dans les systèmes d'évaluation des performances des entités ne sont pas encore pleinement implantés, bien que des travaux à cet effet soient en cours.

44. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents indiquent également que les équipes de pays s'engagent de plus en plus dans la planification conjointe, bien que leur participation au niveau de la mise en œuvre et des rapports puisse encore être améliorée. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents font également état d'une augmentation des activités communes de communication et de sensibilisation, bien que certaines entités continuent de communiquer de manière indépendante dans des domaines qui concernent toute l'équipe de pays. En ce qui concerne les services communs, la mise en œuvre des stratégies relatives aux activités opérationnelles se poursuit à un rythme inégal (voir section II.B, par. 89 à 96 pour plus de détails).

45. Le cadre de gestion et de responsabilité stipule également que les entités du système des Nations Unies pour le développement doivent rendre compte périodiquement à la coordonnatrice résidente ou au coordonnateur résident de leurs activités et de leur contribution aux résultats liés aux objectifs de développement durable, au vu du plan-cadre de coopération

46. Comme le montre la figure IV, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents indiquent que les membres des équipes de pays des Nations Unies les tiennent régulièrement informé(e)s de leur contribution aux résultats collectifs dans l'application du plan-cadre de coopération et dans la mise en œuvre des éléments de programme propres à chaque entité, mais communiquent moins d'informations sur leurs activités individuelles et la mobilisation des ressources.

Figure IV
Communication d'informations aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents par les membres des équipes de pays des Nations Unies

Les membres de l'équipe de pays font régulièrement rapport à la coordinatrice résidente ou au coordonnateur résident sur :



Source : Enquête menée en 2019 auprès des coordonnatrices et coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

47. En outre, en termes de qualité, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents indiquent que les membres des équipes de pays communiquent des informations pertinentes, mais estiment que la fréquence, la qualité et la portée des rapports peuvent être améliorées.

48. Toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement devraient indiquer le lien formel avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans les définitions d'emploi de leurs représentantes et représentants dans les pays. Dix entités du système des Nations Unies pour le développement³, dont un certain nombre ont une forte présence dans les pays, ont indiqué qu'elles avaient adapté la définition de l'emploi de leurs représentantes et représentants dans le pays pour tenir compte de ce changement, et plusieurs autres ont indiqué que la question était à l'étude.

49. La contribution officielle des coordonnatrices et coordonnateurs résidents à l'évaluation et à la notation des membres de l'équipe de pays est un autre élément clé du cadre de gestion et de responsabilité au niveau des pays. Il n'a pas été possible d'obtenir des données sur cet aspect, le système ayant fait l'objet de modifications dans le courant de l'année 2019, mais des mesures sont prises comme prévu. La grande majorité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont déjà commencé à fournir des contributions formelles à l'évaluation des performances des membres des équipes de pays. La Présidente du Groupe des Nations Unies pour le

³ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Organisation internationale du Travail, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Bureau d'appui à la consolidation de la paix, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Programme des Nations Unies pour le développement, Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, Fonds des Nations Unies pour la population.

développement durable continuera de travailler avec tous les membres pour que ce critère soit pleinement appliqué d'ici le prochain cycle de rapports.

50. Compte tenu de l'expérience acquise au niveau national, les chapitres du cadre de gestion et de responsabilité relatifs aux niveaux régional et mondial seront achevés dans le courant de l'année 2020. À ce moment-là, le chapitre relatif au niveau national pourra être ajusté de manière à garantir la pleine application des orientations fixées dans la résolution 72/279 de l'Assemblée générale. Le retour d'information des membres des équipes de pays sur leur expérience de la mise en œuvre du plan-cadre à ce jour sera important pour déterminer si des modifications sont nécessaires.

Assurer un financement durable du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents

51. Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents est au cœur du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Il joue un rôle essentiel dans la capacité du système de fournir rapidement des résultats concrets en appui aux gouvernements nationaux. Le niveau, la prévisibilité et la viabilité du financement du système restent une priorité absolue et un défi.

52. Sous l'encadrement serré de la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, le Bureau de la coordination des activités de développement a mené des efforts visant à rendre opérationnels les nouveaux dispositifs de financement mixtes pour le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui ont été mandatés par l'Assemblée générale : collectes de fonds, création d'un fonds d'affectation spéciale, directives visant à appliquer un prélèvement de 1 % sur les fonds affectés et création d'un portail en ligne pour une transparence totale sur les contributions et les dépenses. Tous les détails sont présentés dans le rapport de la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur le Bureau de la coordination des activités de développement.

53. La trajectoire à ce jour est positive. Grâce aux contributions reçues, nous avons pu mettre en place progressivement le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents redynamisé au cours de l'année écoulée, conformément au plan de mise en œuvre. En 2019, les recettes provenant des contributions au système s'élevaient à 223 millions de dollars, dont 118 millions de dollars de contributions volontaires, 75 millions de dollars provenant de l'accord de partage des coûts et 30 millions de dollars provenant du prélèvement de coordination de 1 %. Malgré cet effort positif, en 2019, il manquait encore environ 58 millions de dollars par rapport au budget total du système. Cela n'a pas eu d'incidence sur le rythme de la mise en œuvre au cours de la première année de transition, puisque les recrutements pour le nouveau système ont été échelonnés et que nous avons pu faire appel au personnel et aux locaux dont nous disposions déjà au milieu de l'année 2019. Il a également fallu reporter certains crédits à 2020, ce qui a contribué à résoudre les problèmes de trésorerie. Le déficit de financement doit maintenant être comblé à titre prioritaire pour que le système continue de fonctionner à plein régime.

54. Je suis reconnaissant à tous les pays qui ont contribué jusqu'à présent et soutenu la mise en œuvre des dispositifs de partage des coûts et de prélèvement du modèle de financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans les organes directeurs concernés. Je suis également reconnaissant aux entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable qui y ont contribué en doublant leurs apports. Il convient d'encourager ces efforts à titre prioritaire. Toutefois, il est toutefois urgent que d'autres contributeurs interviennent pour que nous puissions maintenir les investissements réalisés à ce jour et fournir des capacités de coordination adéquates à l'appui du Programme 2030.

55. Conformément à la résolution 72/279 de l'Assemblée générale, je lui présenterai au cours de sa soixante-quinzième session un rapport sur le fonctionnement du système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, et notamment des recommandations sur les modalités de financement. À cet égard, je travaillerai en étroite consultation avec la présidence de l'Assemblée générale et les États Membres afin de définir le moment le plus propice et les modalités idéales pour l'examen du rapport. Cet examen permettra d'évaluer si le modèle de financement mixte actuel est un arrangement durable pour le système redynamisé de coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

56. Alors que nous nous dirigeons vers cette première évaluation, il est de notre responsabilité commune de mettre en œuvre le modèle de financement conçu par l'Assemblée générale et de veiller à ce que les capacités nécessaires soient en place pour répondre aux attentes des États Membres. Il n'y a jamais eu de moment plus opportun pour renforcer la coordination des activités de développement. Alors que nous continuons à travailler avec les pays pour avancer dans la mise en œuvre du Programme 2030, seule une action forte et cohérente de la part de l'ONU permettra de protéger les acquis du développement tout en cherchant des solutions aux retombées socio-économiques immédiates et à long terme de la pandémie de COVID-19. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays sont toutes et tous en première ligne de ces efforts.

B. Mise en place d'équipes de pays des Nations Unies nouvelle génération, plus à l'écoute des besoins et des priorités des pays

57. Une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies, un élément central des réformes approuvées du système des Nations Unies pour le développement, est en train d'émerger. Pas à pas, les mesures prennent racine à mesure que les équipes de pays adaptent progressivement leurs priorités, leurs compétences et leurs capacités pour mieux servir les pays sur la voie du développement durable.

58. L'objectif est de faire en sorte que la présence des Nations Unies dans les pays soit plus souple, plus réactive et axée sur la demande, et que les équipes de pays obtiennent des résultats à plus grande échelle, ensemble, en menant des opérations plus efficaces.

59. La section B du présent rapport donne un aperçu des efforts déployés depuis la mise en place du nouveau système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents le 1^{er} janvier 2019. Elle porte sur les nouveaux plans-cadres de coopération, sur la présence optimale de l'ONU dans les pays, sur notre soutien aux pays en situation particulière et sur l'efficacité et l'efficience des opérations.

Déploiement du nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable

60. En 2019, les premières dispositions ont été prises pour la mise en œuvre du nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Comme le précise le rapport complémentaire de la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, des orientations pour l'élaboration des plans-cadres de coopération ont été communiquées à toutes les équipes de pays, et le déploiement se déroule comme prévu.

61. Le nouveau plan-cadre de coopération est le moyen par lequel les équipes de pays des Nations Unies nouvelle génération peuvent honorer leur promesse auprès des gouvernements qui cherchent à accélérer la mise en œuvre des objectifs de

développement durable. Il se démarque nettement de son prédécesseur, le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

62. En tant que principal instrument de planification et de mise en œuvre du système des Nations Unies pour le développement dans chaque pays, le plan-cadre de coopération représente un contrat entre les entités de développement des Nations Unies et les gouvernements hôtes. Chaque étape du plan-cadre de coopération doit être menée conjointement avec le gouvernement et ancrée dans les priorités de développement et les cycles de planification nationaux. Le plan-cadre de coopération signé définit les paramètres et les domaines d'action prioritaires à prendre en compte pour adapter la configuration des équipes de pays aux priorités et aux besoins de chaque pays, et accorde une attention accrue au paysage du financement des objectifs de développement durable afin de répondre aux priorités nationales. Il sert également de cadre de financement pour permettre d'atteindre les résultats prévus. Les orientations relatives au plan-cadre de coopération précisent qu'il ne s'agit plus d'une réflexion et d'une compilation de toutes les activités prévues dans les programmes des entités individuelles, mais que les entités du système des Nations Unies pour le développement sont désormais tenues de définir leurs programmes à partir du plan-cadre de coopération, et non l'inverse.

63. Le plan-cadre de coopération permettra également de veiller à ce que l'offre intégrée des Nations Unies aux pays en matière de développement réponde directement aux besoins de chaque pays et aux difficultés auxquelles les pays sont confrontés dans la réalisation des objectifs de développement durable. Le plan-cadre de coopération commence et se termine par une analyse commune de la situation du pays en matière de développement, et des priorités relatives aux objectifs de développement durable. L'analyse commune de pays sera fréquemment mise à jour afin de tenir compte de l'évolution des réalités et des besoins nationaux et de tirer parti constamment des enseignements tirés des examens nationaux volontaires et des recommandations issues des examens périodiques universels. Cette méthode garantit une analyse interne plus souple, reflétant l'évolution des contextes nationaux, et réduit la période nécessaire à la formulation d'un nouveau plan-cadre de coopération.

64. Tous les plans-cadres de coopération mettent fortement l'accent sur les économies inclusives et sur l'objectif de ne laisser personne de côté. De plus, ils tiennent désormais explicitement compte des éléments régionaux et transfrontaliers, de manière à servir de base à l'action nationale. Les cibles et les indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable constituent désormais le cadre de suivi des résultats par défaut pour chaque équipe de pays des Nations Unies. Le cadre de résultats et ses indicateurs s'appuieront sur des données de référence ventilées définies par pays et feront l'objet d'un suivi en ligne au moyen de la plateforme UN-Info aux niveaux national, régional et mondial.

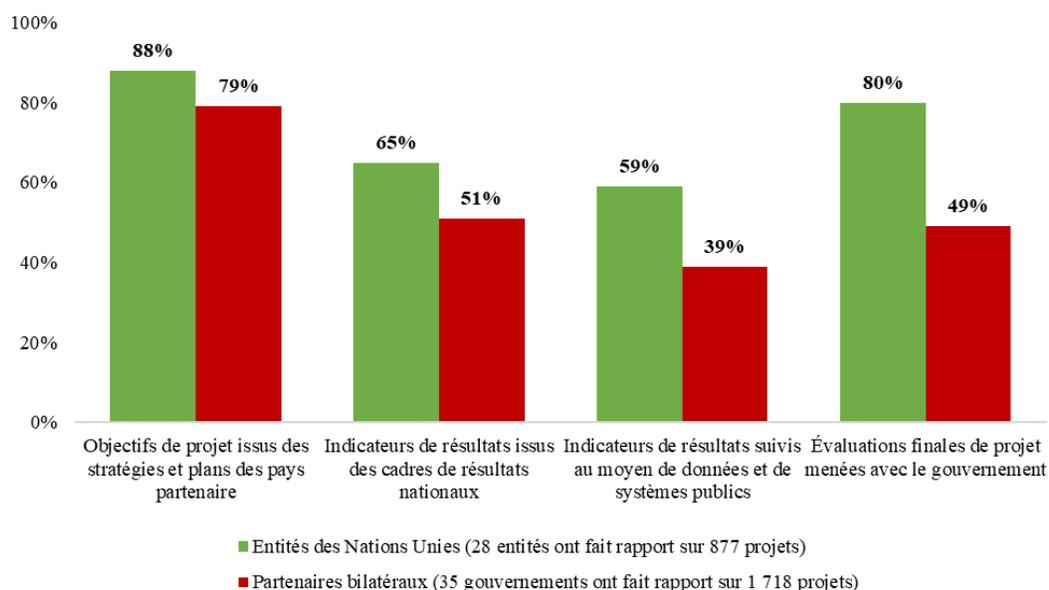
65. Aucun de ces éléments ne figurait dans le plan-cadre précédent, le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

66. De nouveaux plans-cadres de coopération sont en cours de déploiement, en fonction de la situation des équipes de pays des Nations Unies au regard de leur cycle de programmation. Un certain nombre de pays ont déjà mis au point de nouveaux plans-cadres de coopération avec leurs partenaires nationaux, en les ajustant à partir des orientations finales au cours du second semestre de 2019. Trente-sept autres utiliseront l'ensemble des orientations approuvées dans le courant de l'année 2020. Néanmoins, les données des enquêtes menées par le Département des affaires économiques et sociales indiquent également qu'un changement important dans cet aspect de la relation avec les partenaires nationaux a déjà été amorcé.

67. Plus des trois quarts (78 %) des gouvernements de pays de programme indiquent que le système des Nations Unies pour le développement est devenu plus pertinent pour les besoins de développement de leur pays au cours des trois dernières années. La majorité des gouvernements de pays de programme (89 %) conviennent également que le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et le plan-cadre de coopération leur ont permis de veiller à ce que les activités du système des Nations Unies pour le développement soient étroitement alignées sur les besoins et priorités nationaux. Cette conclusion est confirmée par les données externes de l'Organisation de coopération et de développement économiques et du PNUD, qui montrent que l'action des entités du système des Nations Unies pour le développement est plus étroitement alignée sur les besoins et les priorités des pays, tels qu'ils sont définis dans les plans et stratégies de développement nationaux, que celle des autres partenaires bilatéraux (voir figure V), l'alignement ayant augmenté de manière significative entre 2016 et 2018.

Figure V

Alignement de l'action des entités des Nations unies et des partenaires bilatéraux sur les besoins des pays



Source : Organisation de coopération et de développement économiques et PNUD (2019) *Vers une coopération pour le développement plus efficace : Rapport d'étape 2019* (Paris, Éditions OCDE, 2019).

68. Les plans-cadres de coopération s'appuient également sur des consultations multipartites ouvertes à tous, menées au niveau national, comme celles qui ont servi à élaborer les plans nationaux de développement. La majorité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents indiquent que la société civile et les acteurs bilatéraux et multilatéraux ont été modérément ou largement consultés lors de l'élaboration du plan-cadre de coopération. Plus des deux tiers indiquent que les institutions financières internationales ont été modérément ou largement consultées. Les coordonnatrices et coordonnateurs sont moins nombreux, à peine plus de 50 %, à déclarer que les parlementaires et le secteur privé ont été consultés.

69. Les données indiquent que ces changements s'inscrivent dans une tendance plus large qui coïncide avec l'avènement progressif du Programme 2030. Ils devraient être

encore amplifiés à mesure que nous avancerons dans la mise en œuvre des nouveaux plans-cadres de coopération. Toutefois, pour une cohérence totale, il convient de rationaliser les directives relatives aux programmes de pays des différentes entités du système des Nations Unies pour le développement et les procédures d'approbation par leurs conseils d'administration, ou de les aligner sur le calendrier de conception du plan-cadre de coopération. Plusieurs organes directeurs prennent déjà des mesures dans ce sens. À la fin de 2019, sept entités du système des Nations Unies pour le développement avaient déjà signalé que les résultats figurant dans les documents de programme de chaque entité seraient désormais repris textuellement du plan-cadre de coopération.

70. En juin 2019, les conseils d'administration du PNUD, du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) ont pris les premières mesures visant à échelonner les descriptifs de programme de pays propres à chaque entité afin que chaque programme soit directement établi à partir du nouveau plan-cadre de coopération. Les entités devraient faire le point en 2020 sur les nouveaux ajustements nécessaires. Le Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial (PAM) prend des mesures similaires. Toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement devraient faire de même.

La crise de la maladie à coronavirus : un premier test pour le système des Nations Unies pour le développement repositionné

Le tout premier grand test du système de développement repositionné est arrivé avant que quiconque l'ait anticipé. Au moment de la rédaction du présent document, la maladie à coronavirus (COVID-19) a commencé à faire des ravages dans le monde entier. Les premiers avantages des réformes sont devenus évidents.

Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable a rapidement pris la direction collective de l'intervention face à la COVID-19 en tant qu'urgence de développement, en complément de l'action sanitaire et humanitaire. Son travail a permis de faire comprendre à nos équipes de pays et aux équipes régionales combien il importe que l'Organisation présente un front uni face à la pandémie.

Nos coordonnatrices et coordonnateurs résidents autonomes sont déjà au centre de l'action menée face à la COVID-19 : ils suivent la direction technique de l'Organisation mondiale de la Santé en matière d'action sanitaire et l'appuient, et comptent sur le Programme des Nations Unies pour le développement, qui aide à mobiliser les capacités de tous les membres des équipes de pays des Nations Unies au service de la réponse socioéconomique, au moyen de programmes intégrés, y compris avec l'aide d'organismes non résidents.

Dès le début de la crise, le personnel a été pleinement informé et préparé aux niveaux national, régional et mondial, et une plateforme de connaissances à l'échelle du système a rapidement été mise en place, sur laquelle sont centralisés les informations et les documents essentiels, en particulier à l'intention des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies. Une plateforme en ligne des partenaires de la lutte contre la COVID-19, hébergée par l'Organisation mondiale de la Santé, fournit également des stratégies, des politiques, des

informations et des conseils aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents et aux équipes de pays afin de permettre une collaboration et une coordination efficaces pour faire face à l'urgence.

Les équipes de pays des Nations Unies se sont immédiatement consacrées au renforcement de la préparation des pays et de l'organisation des interventions, en mettant particulièrement l'accent sur les populations les plus vulnérables, et à l'apport d'un soutien crucial aux gouvernements. Elles ont aidé les pays à développer la communication avec le public sur les risques et la sensibilisation, à assurer la continuité des soins et des services sociaux, à faciliter les partenariats avec les entreprises pour faire face à l'urgence, à trouver des solutions pour permettre la continuité pédagogique tant que les écoles restent fermées et à encourager l'inclusion des communautés de réfugiés et de migrants mal desservies.

À mesure que nous progresserons dans la lutte contre la pandémie, le système intensifiera sa collaboration avec les gouvernements nationaux et la communauté mondiale pour repenser les systèmes de soins et de prestation de services de santé, l'éducation et la formation professionnelle, les modèles de croissance économique et de production, ainsi que les stratégies de relèvement et de résilience, en faisant un meilleur usage des sciences et des technologies et en garantissant l'égalité et le respect de la vie privée.

Nous espérons que les réformes apportées à nos activités peuvent maintenant contribuer à réduire les délais d'exécution en permettant aux entités des Nations Unies d'utiliser rapidement les procédures administratives d'autres entités ayant conclu de nouveaux accords de reconnaissance mutuelle. Nous affinons également nos stratégies de manière à adapter notre action aux besoins spécifiques de la population, par exemple les enfants, les personnes âgées ou les personnes handicapées. Grâce à une étroite collaboration avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont désormais mieux à même de centrer leur intervention sur les plus vulnérables et de veiller à ce que les femmes et les filles soient au cœur de l'action menée.

Grâce à notre capacité accrue de tirer parti des capacités politiques mondiales et régionales, les équipes de pays des Nations Unies contribueront à proposer un soutien politique intégré aux gouvernements qui cherchent des compromis, et à trouver des moyens de maintenir les chaînes d'approvisionnement ouvertes et d'accroître les investissements dans la lutte contre la pandémie. L'importance accrue que nous accordons aux partenariats nous permettra de tirer parti de l'action de nos partenaires, y compris les institutions financières internationales et les organisations non gouvernementales, et de les aider à prendre d'autres mesures.

Seul le temps dira si notre action est réellement efficace, mais les premiers signes sont encourageants.

Bien configurer les équipes de pays des Nations Unies

71. Je suis convaincu que, pour demeurer pertinent à l'ère des objectifs de développement durable, le système des Nations Unies pour le développement doit apporter sur le terrain des interventions intégrées dans toutes les dimensions du développement durable, telles qu'elles sont présentées de manière plus détaillée au

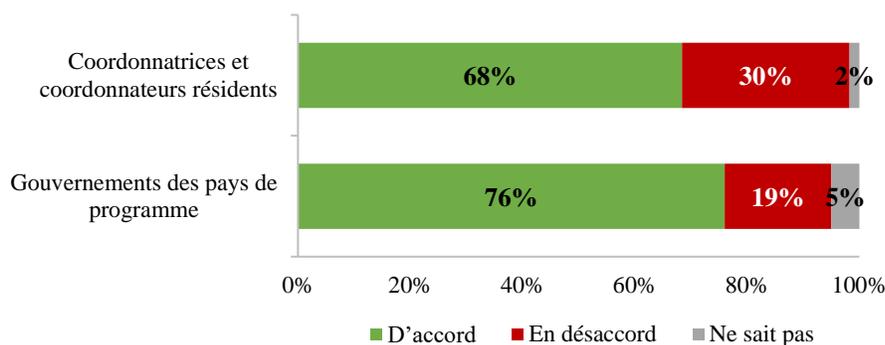
chapitre VII du présent rapport. Ce n'est pas en s'appuyant principalement sur des entités ayant une présence physique ou en s'appuyant trop sur tel ou tel autre programme que ce système apportera la réponse la plus efficace.

72. Je reste attaché à un système dans lequel nous évaluons en continu, avec le gouvernement hôte et d'autres partenaires, si les équipes de pays des Nations Unies sont configurées de manière optimale pour répondre à l'évolution des priorités et des besoins nationaux, ainsi que pour s'adapter à tout risque nouveau ou émergent auquel elles pourraient être confrontées.

73. Les données continuent de porter à croire que ce n'est pas toujours le cas. Un gouvernement sur cinq et trois coordonnatrices ou coordonnateurs résidents sur dix considèrent que la configuration de l'équipe de pays des Nations Unies n'est pas suffisamment adaptée pour répondre aux contraintes propres à chaque pays (figure VI).

Figure VI.

La présence du système des Nations Unies pour le développement est « suffisamment adaptée » pour répondre aux contraintes propres à chaque pays



Source : Enquête menée par le Département des affaires économiques et sociales en 2019 auprès des gouvernements des pays de programme et des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

74. Je continue de m'attendre à ce que tout nouveau cycle du plan-cadre de coopération donne lieu à un examen de la configuration de l'équipe de pays des Nations Unies afin de nous assurer que nous disposons des capacités et des compétences nécessaires pour tenir nos engagements.

75. En conséquence, les orientations relatives au plan-cadre de coopération précisent qu'un plan-cadre ne peut être signé qu'une fois cette étape franchie et qu'une décision a été prise concernant la configuration optimale nécessaire. Cette décision appartient, en dernier ressort, au gouvernement hôte et à l'entité des Nations Unies concernée ; mais je compte sur les coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour faciliter ce dialogue de manière inclusive et ouverte.

76. À ce stade, au moment où elles élaborent de nouveaux plans-cadres de coopération, seul un petit nombre d'équipes de pays des Nations Unies ont mené un dialogue sur leur configuration, ce qui n'est guère étonnant, compte tenu de la mise en œuvre échelonnée des plans-cadres ; on s'attend, à l'avenir, à ce que la cadence des progrès s'accélère. Près de la moitié des coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui ont répondu au questionnaire ont déclaré qu'ils prévoient d'organiser un dialogue sur la configuration de l'équipe de pays des Nations Unies avec le gouvernement du pays en 2020. En prévision de ces dialogues, certaines entités ont entrepris de revoir leurs propres critères de présence dans les pays. Par exemple, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime a mené un premier examen de

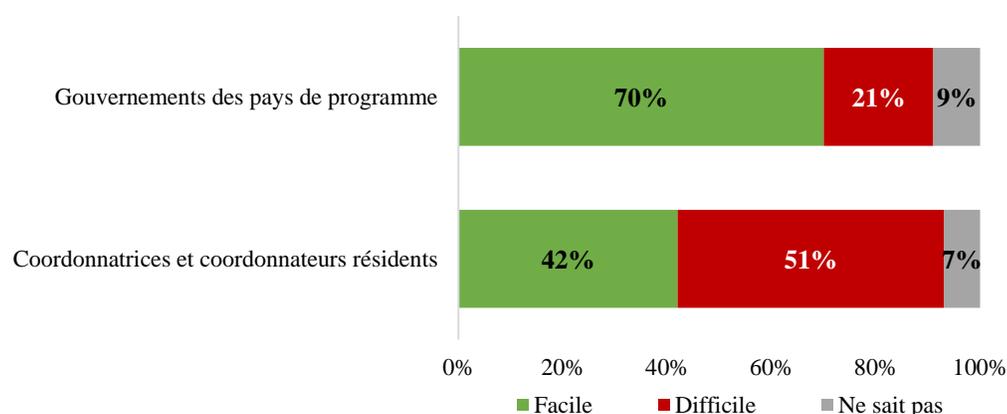
sa présence pour la période 2018-2019, et un examen semblable de la présence de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture est en cours. ONU-Femmes se penche actuellement sur les moyens de renforcer son soutien aux pays par le biais de modèles plus efficaces sur le plan des coûts, en s'inspirant du nouveau système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

77. Cependant, les données montrent également que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents s'attendent à ce que certains membres des équipes de pays soient réticents à s'engager dans de telles discussions. J'encourage les gouvernements des pays hôtes et tous les organes directeurs à continuer de soutenir une présence cohérente, efficace et rationnelle des organismes sur le terrain, conformément aux besoins et aux priorités convenus dans les plans-cadres de coopération.

78. Pour avancer vers cet objectif, il faut s'attacher beaucoup plus à permettre aux pays d'accéder systématiquement aux capacités « non résidentes » du système de développement. Cette mesure est en cours d'application (voir figure VII).

Figure VII

Facilité d'accès aux compétences techniques des entités du système des Nations Unies pour le développement qui ne sont pas présentes dans le pays



Source : Enquête menée par le Département des affaires économiques et sociales en 2019 auprès des gouvernements des pays de programme et des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

79. D'une part, 39 % seulement des gouvernements ayant répondu à l'enquête du Département des affaires économiques et sociales ont déclaré avoir accès au soutien d'entités non résidentes par l'intermédiaire de la coordonnatrice ou du coordonnateur résident.

80. D'autre part, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents signalent que la plupart des entités participent désormais à un ou plusieurs plans-cadres de coopération, indépendamment de leur présence physique (voir tableau 1).

81. Plusieurs entités du système des Nations Unies pour le développement ont pris des mesures pour renforcer leurs propres capacités et réorganiser leur soutien en fonction du Programme 2030. Ainsi, dans le cadre de ses réformes, le Département des affaires économiques et sociales a commencé à mettre des produits normatifs et analytiques à la disposition des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays, de manière plus systématique, par l'intermédiaire du Bureau de la coordination des activités de développement. Ses travaux en matière de données, de financement du développement et des examens nationaux volontaires, qui sont exposés dans le présent rapport, en sont un bon exemple. Le Département a également

organisé des séances d'information à l'intention des États Membres sur ses réformes internes et les premiers effets de celles-ci. Je continuerai de travailler avec les responsables du Département des affaires économiques et sociales et sous la direction des États Membres pour tirer parti de ces efforts afin d'améliorer le soutien que le Département apporte aux États Membres et d'assurer un soutien accru au suivi et à l'examen du Programme 2030.

82. Nous devons faire fond sur ces expériences et sur les nouvelles relations prometteuses avec les commissions régionales et les autres entités non résidentes pour faire passer cet effort au niveau supérieur.

Tableau 1

Fonds, programmes et institutions spécialisées qui participent à un plan-cadre de coopération pour le développement (ou à un plan-cadre pour l'aide au développement)

Type d'entité	Entité	Pourcentage			Nombre total de bureaux présents physiquement ou participant à un PC ou un PNUAD
		Présente physiquement et participe à un PC/PNUAD	Présente physiquement mais ne participe pas à un PC/PNUAD	Non présente physiquement mais participe à un PC/PNUAD	
Fonds et programmes	PNUD	99	1	0	114
	FENU	56	22	22	32
	VNU	55	23	23	71
	UNICEF	96	1	3	113
	FNUAP	94	1	6	109
	PAM	88	4	9	82
	ONU-Femmes	75	3	22	96
	UNRWA	67	33	0	3
	UNOPS	65	14	20	69
	ONUDC	60	7	33	84
	ONU-Habitat	54	10	36	61
	PNUE	35	6	59	81
Institutions spécialisées	OMS/OPS	97	1	2	113
	FAO	94	1	5	112
	OIT	75	3	23	106
	ONUDI	66	6	28	82
	OMI	60	40	0	5
	OMPI	60	0	40	5
	UIT	57	21	21	14
	UNESCO	55	5	41	106
	FIDA	48	17	34	58
	OACI	33	44	22	9
	Groupe de la Banque mondiale	22	75	3	92
	FMI	14	84	2	64
	OMT	0	0	100	8
	Secrétariat	CEA	56	22	22
HCDH		52	11	37	87
OCHA		49	30	21	57

Type d'entité	Entité	Pourcentage			Nombre total de bureaux présents physiquement ou participant à un PC ou un PNUAD
		Présente physiquement et participe à un PC/PNUAD	Présente physiquement mais ne participe pas à un PC/PNUAD	Non présente physiquement mais participe à un PC/PNUAD	
	UNDRR	44	17	39	18
	CEPALC	29	71	0	7
	CESAP	29	14	57	7
	CESAO	25	0	75	4
	CNUCED (incl. ITC)	10	21	69	42
	CEE	0	0	100	13
	DESA	0	25	75	4
Organisations apparentées	OIM	84	13	3	105
	AIEA	4	6	89	47
Organisations apparentées	ONUSIDA	82	1	17	87
	HCR	83	5	12	95
	Autres entités non mentionnées	53	29	18	17

Source : Enquête menée par le Département des affaires économiques et sociales en 2019 auprès des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ; tableau basé sur les réponses reçues de 116 sites.

Note : Le type d'entité est basé sur la classification du Conseil des chefs de secrétariat des Nations Unies. Bien qu'ils soient administrés par le PNUD, le Fonds d'équipement des Nations Unies et le programme des Volontaires des Nations Unies sont représentés de manière autonome dans certaines équipes de pays des Nations Unies, et par le PNUD au sein d'autres équipes. Les données sont basées sur un échantillon de réponses et visent à présenter une vue d'ensemble des schémas de configuration à l'échelle mondiale. Les totaux pour des entités ou des pays précis peuvent différer des montants indiqués.

Abréviations : PC = Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable ; DESA = Département des affaires économiques et sociales ; CEA = Commission économique pour l'Afrique ; CEE = Commission économique pour l'Europe ; CEPALC = Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ; CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ; CESAO = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ; FAO = Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ; AIEA = Agence internationale de l'énergie atomique ; OACI = Organisation de l'aviation civile internationale ; FIDA = Fonds international de développement agricole ; OIT = Organisation internationale du Travail ; FMI = Fonds monétaire international ; OMI = Organisation maritime internationale ; OIM = Organisation internationale pour les migrations ; ITC = Centre du commerce international ; UIT = Union internationale des télécommunications ; OCHA = Bureau de la coordination des affaires humanitaires ; HCDH = Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme ; OPS = Organisation panaméricaine de la santé ; ONUSIDA = Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida ; FENU = Fonds d'équipement des Nations Unies ; CNUCED = Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement ; PNUAD = Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ; UNDRR = Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes ; PNUE = Programme des Nations Unies pour l'environnement ; UNESCO = Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture ; ONU-Habitat = Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; HCR = Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ; ONUDI = Organisation des Nations Unies pour le développement industriel ; ONUDC = Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ; UNRWA = Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient ; VNU = Programme des Volontaires des Nations Unies ; OMT = Organisation mondiale du tourisme ; OMS = Organisation mondiale de la Santé ; OMPI = Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.

Adapter le soutien du système des Nations Unies pour le développement aux pays en situation particulière tout en répondant à des priorités universelles

83. Conformément à l'examen quadriennal complet de 2016, le système des Nations Unies pour le développement a continué de mettre l'accent sur l'apport d'un soutien ciblé aux pays en situation particulière. Nous progressons, mais au cours du prochain cycle de l'examen quadriennal, nous devons en faire davantage, compte tenu

notamment de l'impact socioéconomique négatif disproportionné de la COVID-19 sur ces pays.

84. La liste des pays les moins avancés compte actuellement 47 pays, dont cinq devraient être retirés de la liste au cours du prochain cycle de l'examen⁴. Jusqu'à sept autres pays pourraient être retirés de la liste à la fin du prochain cycle de l'examen. Dans le rapport qu'il a présenté en 2019 au Conseil économique et social (E/2019/33), le Comité des politiques de développement a souligné qu'il importait que le système des Nations Unies pour le développement élabore sans tarder des directives communes pour garantir que la priorité soit accordée, dans l'ensemble de la programmation et des budgets, aux pays les moins avancés, et pour faire en sorte que le reclassement des pays les moins avancés se fasse sans difficulté pour ces pays. Le Comité s'est également dit préoccupé par le nombre important d'activités de développement des capacités liées au reclassement que les entités du système des Nations Unies pour le développement et d'autres organisations internationales menaient en dehors du cadre de l'équipe spéciale interinstitutions pour le reclassement et de ses efforts de coordination. À l'avenir, et dans la perspective de la cinquième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés qui se tiendra en mars 2021, je demanderai au Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement ainsi qu'à l'équipe spéciale interinstitutions d'élaborer les directives communes susmentionnées. J'encourage également tous les membres du système des Nations Unies pour le développement à veiller à ce que les activités de renforcement des capacités liées au reclassement soient coordonnées et axées sur la demande, et à préconiser une approche à la fois ambitieuse et souple afin d'aider les gouvernements à atténuer l'impact du reclassement. J'encourage les États Membres et les autres parties prenantes à fournir une aide financière et en nature à la Banque de technologies pour les pays les moins avancés, qui est en activité depuis 2018, pour lui permettre de s'acquitter de son mandat.

85. Le système des Nations Unies pour le développement a continué d'appuyer la mise en œuvre du Programme d'action de Vienne en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2014-2024. L'examen à mi-parcours du Programme d'action de Vienne, réalisé en décembre 2019, a abouti à l'adoption d'une déclaration politique qui comprend un appel à l'action pour accélérer la mise en œuvre du Programme au cours des cinq années qui restent avant la fin de la décennie. Je veillerai à ce que le système des Nations Unies pour le développement apporte un soutien aux pays en développement sans littoral dans les domaines énumérés dans le Programme d'action de Vienne et la déclaration politique de l'examen à mi-parcours. À cette fin, j'ai demandé au Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement d'élaborer, en consultation avec les parties intéressées, un document d'orientation pour la mise en œuvre accélérée du Programme d'action de Vienne et de la déclaration politique afin de renforcer l'apport d'un soutien coordonné par les Nations Unies aux pays en développement sans littoral.

86. La réunion de haut niveau consacrée à l'examen de la mise en œuvre des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement, en septembre 2019, a abouti à une déclaration politique exhortant la communauté internationale à agir pour répondre aux priorités des petits États insulaires en développement au cours des cinq années à venir et à renforcer la cohérence du traitement des questions relatives à ces États dans l'action des Nations Unies, aux niveaux national, régional et mondial (voir la résolution 74/3 de l'Assemblée générale). Les modalités du renforcement du soutien apporté par le système des

⁴ Vanuatu (2020), Angola (2021), Bhoutan (2023), Îles Salomon (2024) et Sao Tomé-et-Principe (2024).

Nations Unies pour le développement aux petits États insulaires en développement sont décrites dans les chapitres V et VI (sur les bureaux multipays et l'examen régional) du présent rapport.

87. Des efforts importants sont en cours pour renforcer la qualité et le caractère coordonné du soutien que les Nations Unies apportent aux pays africains. L'Afrique représente 41,4 % des dépenses totales au niveau des pays et 49,5 % des dépenses de base (ce qui est supérieur au taux de 40,3 % constaté en 2015). La trente-troisième session de l'Union africaine, qui vient de s'achever, a été l'occasion pour les dirigeants de nos deux organisations de renouveler leur engagement en faveur d'un partenariat renforcé, notamment dans le contexte du Cadre Union africaine-Organisation des Nations Unies pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Depuis la signature du Cadre, des progrès ont été réalisés s'agissant de placer le développement en tête de liste de nos priorités communes et de travailler de manière plus collaborative dans l'ensemble du système des Nations Unies afin de garantir un soutien accru à tous les pays africains. Les mesures exposées dans le présent rapport, en lien avec l'examen régional, témoignent des possibilités considérables qui s'offrent aux Nations Unies pour renforcer encore leur action régionale coordonnée en Afrique.

88. Tout en renforçant notre soutien aux pays en situation particulière, nous devons également continuer d'accroître notre soutien aux pays à revenu intermédiaire dans toute leur diversité. Dans le contexte des réformes actuelles, j'ai désigné le Sous-Secrétaire général chargé du développement économique et Économiste en chef des Nations Unies comme responsable de la coordination pour les pays à revenu intermédiaire, et nous poursuivons nos efforts pour faire progresser les méthodes multidimensionnelles de mesure du développement durable. Dans les pays à revenu intermédiaire, il faudra progressivement abandonner le modèle classique de l'appui direct et de la prestation de services pour mettre davantage l'accent sur la mise à disposition d'orientations intégrées de qualité, le renforcement des capacités et le soutien à la mobilisation des partenariats et des financements. À cet égard, comme il est indiqué dans mon plan d'action pour le financement du Programme 2030, 2019-2021, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable s'est engagé à élaborer un cadre commun de collaboration avec les banques multilatérales de développement afin d'améliorer les synergies aux niveaux régional et national, en accordant une attention particulière aux pays à revenu intermédiaire. Si les fonds, programmes et autres entités du système des Nations Unies pour le développement doivent se concentrer sur un concept de « pays de programme » plus ou moins bien défini, les institutions spécialisées et les entités du Secrétariat ont des mandats universels qui englobent tous les pays du monde. L'examen quadriennal complet de 2020 pourrait fournir des orientations sur la meilleure façon d'aborder la question de la contribution du système des Nations Unies pour le développement à la mise en œuvre du Programme 2030, qui se veut universel, au-delà des seuls États Membres traditionnellement considérés comme « pays de programme ».

Progrès réalisés dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des activités opérationnelles

89. En travaillant main dans la main avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, nous avons posé les jalons de notre trajectoire vers des opérations plus efficaces des équipes de pays des Nations Unies. Nous avons surmonté bon nombre des obstacles entravant l'amélioration de l'efficacité d'un système qui dispose d'une autonomie considérable dans ses modalités de fonctionnement. Il ne fait aucun doute que cette approche a nécessité un gros travail de la part des entités du système pour nous remettre sur les rails dans notre action visant à générer des gains d'efficience de l'ordre de 310 millions de dollars

américains d'ici à 2022⁵, comme prévu initialement. Je salue les efforts déployés par le Groupe des innovations institutionnelles, qui fait partie du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et qui est coprésidé par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Programme alimentaire mondial, pour faire progresser l'élaboration d'une stratégie claire visant à réaliser des gains d'efficacité dans l'ensemble du système et à en rendre compte ; il s'agit là d'un élément essentiel de notre repositionnement. Les gains d'efficacité ne sont pas une fin en soi, mais toute économie découlant d'un mode de travail plus collaboratif se traduirait par une augmentation des ressources permettant de financer les activités de développement plutôt que les dépenses d'administration des entités des Nations Unies.

90. La stratégie du Groupe des innovations institutionnelles fait fond sur les éléments que j'ai exposés dans les deux derniers rapports que j'ai présentés lors du débat consacré aux activités opérationnelles, à savoir : l'amélioration des stratégies communes relatives aux modalités de fonctionnement pour les équipes de pays des Nations Unies ; la mise en place de services administratifs communs pour toutes les équipes de pays des Nations Unies ; la généralisation du système de partage des locaux ; et le recensement des services qui pourraient être mieux organisés grâce à la création de centres de services partagés, gérés par différentes entités des Nations Unies au niveau mondial (voir figure VIII). Des progrès ont été réalisés dans chacun de ces domaines.

91. La stratégie mondiale, telle que présentée dans le document intitulé « Business operations strategy : 2019 guidance » (Stratégie relative aux activités opérationnelles : orientations pour 2019) qui a été lancé par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable en octobre 2019, nous permet de tenir notre engagement consistant à ce que toutes les équipes de pays des Nations Unies élaborent une stratégie opérationnelle commune d'ici à la fin de 2021. Dans le cadre de cette initiative, 72 équipes de pays des Nations Unies se sont déjà dotées d'une stratégie opérationnelle commune (contre 63 en 2018). La plateforme numérique de la Stratégie, qui a récemment été mise en ligne et qui a été conçue avec l'aide du PNUD, facilitera également l'établissement de rapports sur la mise en œuvre dans les différents pays et régions. Les avantages des services communs deviennent de plus en plus évidents à mesure que le Groupe des innovations institutionnelles aide à préciser leur champ d'application et la marche à suivre pour leur mise en œuvre. À la fin de 2019, par exemple, les entités du système des Nations Unies pour le développement ont approuvé un concept de mise en commun des parcs de véhicules qui pourrait permettre d'éviter une dépense ponctuelle de plus de 200 millions de dollars, puis des coûts annuels de 26,5 millions de dollars après la première année⁶. Nous apportons également un soutien rapproché aux équipes de pays des Nations Unies pour garantir que nous tirerons parti de la Stratégie afin d'atteindre l'objectif consistant à ce que toutes les équipes de pays des Nations Unies se dotent de services administratifs communs d'ici à 2022. Il s'agit d'un objectif ambitieux, qui prévoit la mise en place d'une équipe unique pour soutenir les services de l'ensemble de chaque équipe de pays des Nations Unies dans les domaines de l'administration, des finances, des ressources humaines, de l'information et de la technologie, de la logistique et des

⁵ Voir la note explicative n° 10 sur les gains d'efficacité, disponible (en anglais) à cette adresse : www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/10_%20Efficacities%20in%20UNDS%20Repositioning.pdf.

⁶ Cette estimation repose sur un modèle de consolidation des parcs en une gamme de services, qui fait ressortir les possibilités d'intervention de membres individuels du Groupe des Nations Unies pour le développement durable dans les activités opérationnelles. Il s'agit d'une estimation élevée du montant des gains d'efficacité pouvant être dégagés d'un service de parc commun. Le calcul d'une fourchette plus précise des gains pouvant résulter des économies ponctuelles et récurrentes exigera une analyse plus poussée.

achats. Jusqu'ici, quatre pays seulement – le Brésil, Cabo Verde, l'Eswatini et le Vietnam – ont mis à l'essai le principe des services administratifs communs.

92. Afin de catalyser ces efforts des équipes de pays des Nations Unies, le Groupe des innovations institutionnelles a également collaboré avec le Comité de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat sur la gestion pour déterminer les services précis qui peuvent être fournis à distance aux équipes de pays des Nations Unies par au moins une entité, par le biais de dispositifs appelés « centres mondiaux de services partagés ». Les possibilités sont considérables. Les centres de services partagés ne sont pas qu'économiquement rationnels : ils entraînent aussi une amélioration considérable de la qualité. Bien que diverses entités se soient déjà dotées de ces centres pour leurs propres activités, une faible proportion des centres offrent leurs services à l'ensemble du système. Par conséquent, moins de la moitié des entités font actuellement appel aux services d'entités partenaires pour réduire leurs dépenses opérationnelles. Le Groupe des innovations institutionnelles a déjà recensé 163 services qui pourraient être offerts par au moins une entité des Nations Unies aux équipes de pays des Nations Unies ; en 2020, il entend faciliter la négociation d'accords interinstitutions à cette fin.

93. En outre, le Groupe des innovations institutionnelles a mis en place trois éléments catalyseurs clés pour amplifier les efforts des équipes de pays des Nations Unies. Il s'est notamment agi d'adopter des définitions des services concernés et de normes de qualité communes, ainsi que des principes communs d'établissement des coûts et des prix. Sans ces paramètres communs, les gains d'efficacité resteraient hors d'atteinte. Le Groupe des innovations institutionnelles a également facilité un accord historique sur la reconnaissance mutuelle, qui permet aux entités des Nations Unies d'utiliser les politiques, procédures, contrats-cadres et autres mécanismes opérationnels des uns et des autres (ou de s'en inspirer), sans que d'autres vérifications, approbations ou contrôles soient nécessaires. Dix-neuf entités du système des Nations Unies pour le développement ont déjà signé cet accord, que le Secrétaire général a signé au nom de toutes les entités du Secrétariat. Le Bureau de la coordination des activités de développement collabore actuellement avec les équipes de pays des Nations Unies pour veiller à ce que toutes les entités exploitent les possibilités qu'offre ce nouvel accord, notamment en ce qui concerne l'élargissement de la gamme des services administratifs qui peuvent être mis en commun.

94. Le principe du partage des locaux constitue un autre pilier de notre stratégie. L'effet direct du partage des locaux (en termes d'économies monétaires), n'est, à première vue, pas aussi important que prévu. Néanmoins, le partage entraîne plusieurs avantages indirects qui confirment qu'il est important d'atteindre notre objectif ambitieux de 50 % de locaux communs d'ici à la fin de 2021. Les locaux partagés permettent notamment de maximiser les avantages des services communs. L'expérience révèle qu'ils contribuent également à renforcer la coordination des programmes et à projeter une image unifiée des Nations Unies, et qu'ils peuvent conduire à une réduction des émissions de carbone. Cependant, cette initiative n'est pas encore en voie d'aboutir ; certaines entités demeurent préoccupées par les coûts ponctuels liés au déménagement et à la résiliation anticipée des accords de location existants, surtout que dans certains cas, une partie de l'équipe de pays des Nations Unies ne paie pas de loyer pour les locaux qu'elle occupe déjà. Je travaille avec le Groupe des innovations institutionnelles pour explorer des mesures innovantes propres à permettre aux équipes de pays des Nations Unies d'accéder à un financement qui peut être utilisé pour lancer des démarches de partage de locaux. Je compte également sur l'aide de tous les gouvernements hôtes, y compris leur soutien en nature, pour nous aider à concrétiser ce projet commun de partage de locaux.

Figure VIII
État des flux de travail pour les activités opérationnelles



Source : ONU, 2020, Mise à jour 10 du Groupe des innovations institutionnelles, février.

95. Nous avons également progressé dans la mise en place d'un système permettant de rendre compte des gains d'efficacité au sein du système des Nations Unies pour le développement. Il s'agit d'une étape importante dans l'amélioration de la transparence, surtout si l'on considère qu'il y a quelques mois à peine, en 2019, plus de la moitié des entités du système des Nations Unies pour le développement ont déclaré qu'elles n'étaient toujours pas en mesure d'estimer leurs gains d'efficacité en raison du manque de données comparables. Sous la direction du Groupe des innovations institutionnelles, nous sommes dans la phase finale de conception d'une plateforme unique en son genre visant à suivre les gains d'efficacité dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Au second semestre de 2020, nous commencerons à rendre compte régulièrement aux États Membres des gains d'efficacité réalisés dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, en fournissant des données qualitatives et quantitatives.

96. À mesure que nous continuons d'avancer, je compte sur la détermination des responsables du système des Nations Unies pour le développement et sur le soutien continu des organes directeurs respectifs des organismes des Nations Unies pour s'attaquer aux questions d'efficacité, en y investissant les efforts nécessaires, en accélérant les nouvelles politiques, procédures et approbations, et en poursuivant la mise en œuvre. En faisant fond sur nos acquis, avec les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, nous allons de l'avant pour répondre aux attentes élevées des États Membres, qui ont naturellement à cœur de veiller à ce que les sommes consacrées au système des Nations Unies pour le développement soient utilisées de la manière la plus efficace possible et de maximiser les résultats en matière de développement.

III. Accroître la transparence, la responsabilisation et le contrôle aux fins de l'obtention de résultats à l'échelle du système

97. Il est essentiel d'améliorer en continu la transparence, la responsabilisation et l'approche axée sur les résultats au sein du système des Nations Unies pour le développement pour mieux aider les pays à mettre en œuvre le Programme 2030. Dans le présent chapitre, je fais le point sur les progrès réalisés ainsi que sur les mesures supplémentaires nécessaires, d'une part, pour renforcer la transparence grâce à l'amélioration de la gestion axée sur les résultats, des données et de l'évaluation à l'échelle du système, et, d'autre part, pour renforcer la responsabilisation par le biais des conseils d'administration et du débat consacré aux activités opérationnelles.

A. Améliorer la gestion, l'évaluation et les rapports axés sur les résultats à l'échelle du système

98. Avec le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, les conditions sont réunies pour nous permettre de renforcer la transparence et la responsabilisation quant aux résultats dans tout ce que nous faisons, ensemble, pour soutenir les efforts de développement durable. Au cours de l'année écoulée, l'amélioration de la qualité de la gestion axée sur les résultats ainsi que de l'évaluation et de la communication des activités à l'échelle du système a été prioritaire.

99. Au niveau des pays, le nouveau plan-cadre de coopération constitue un nouveau point de référence permettant de suivre et d'évaluer le travail du système sur le terrain. Au niveau mondial, le document stratégique à l'échelle du système présenté par le système des Nations Unies pour le développement lors du débat consacré aux activités opérationnelles en 2019, suite à la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale – et qui doit encore être examiné par les États Membres – pourrait contribuer à définir la vision stratégique au niveau mondial de manière que le système aide les États Membres le plus efficacement possible à faire avancer le Programme 2030. Je compte sur le Conseil économique et social pour fournir au système des orientations supplémentaires concernant la voie à suivre pour mettre en œuvre les mesures décrites dans le document stratégique à l'échelle du système.

Suivi et communication des résultats au niveau des pays

100. Dans mes observations sur l'examen quadriennal complet, j'ai souligné qu'il est essentiel de renforcer le principe de responsabilité pour obtenir des résultats à l'échelle du système. C'est d'abord aux pays que nous servons que nous devons rendre des comptes. C'est pourquoi j'ai demandé à toutes les équipes de pays de veiller à fournir un rapport annuel sur leurs résultats à leur gouvernement hôte. En 2019, la moitié seulement des gouvernements des pays de programme ont déclaré avoir reçu, au cours du dernier cycle annuel, un rapport annuel sur les résultats des équipes de pays des Nations Unies. Cette année, je m'attends à un taux de conformité de 100 %.

101. Je suis également d'accord avec de nombreux partenaires gouvernementaux et coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui ont indiqué, dans les enquêtes, qu'il y a lieu d'améliorer la qualité des rapports annuels des équipes de pays des Nations Unies, notamment pour pouvoir fournir plus d'informations sur le soutien que ces équipes apportent à la mobilisation de partenariats et au financement pour les objectifs de développement durable. J'ai chargé le Bureau de la coordination des activités de développement de travailler avec des collègues dans l'ensemble du Groupe des Nations Unies pour le développement durable afin de préparer de nouvelles orientations sur l'établissement des rapports des équipes de pays des

Nations Unies, de manière à mieux répondre aux attentes des gouvernements hôtes et à tirer les premiers enseignements de cette transition vers un nouveau système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

102. Il est également essentiel de veiller à ce que nous continuions de renforcer et d'harmoniser l'approche du système en ce qui concerne les données. Nous nous devons d'être cohérents dans nos stratégies et nos méthodologies si nous voulons aider efficacement les pays à suivre les progrès réalisés à l'égard des objectifs de développement durable. Pour nous en donner les moyens concrets, j'ai lancé l'élaboration de la toute première stratégie relative aux données à l'échelle du système des Nations Unies. Conçue pour aider tous les membres de la famille des Nations Unies à tirer le maximum des données dont ils disposent, cette stratégie exposera ma vision de la transformation de l'Organisation, fondée sur les données.

103. Au niveau des pays, UN-Info, un nouvel outil de présentation des données pour le suivi des résultats, a contribué à la réalisation d'un autre de mes engagements : améliorer la disponibilité des données à l'échelle du système sur le soutien apporté par le système des Nations Unies pour le développement à la mise en œuvre des objectifs de développement durable. En 2020, l'utilisation de la plateforme UN-Info est devenue obligatoire pour toutes les équipes de pays des Nations Unies qui s'engagent dans un nouveau plan-cadre de coopération.

104. Nous nous dirigeons résolument vers notre objectif consistant à assurer d'ici à 2021, à l'échelle du système, un dispositif solide d'établissement de rapports sur le soutien que nous apportons à la réalisation des objectifs de développement durable. Grâce à l'amélioration des données et des capacités dont disposent les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, il a également été possible de renforcer la visibilité et la transparence des activités des équipes de pays des Nations Unies. Le Bureau de la coordination des activités de développement et le Département de la communication globale collaborent étroitement pour fournir un soutien et des outils de communication améliorés aux collègues des équipes de pays des Nations Unies. En 2019, nous avons également lancé des sites Web plus informatifs, pour le Groupe des Nations Unies pour le développement durable et, progressivement, les équipes de pays des Nations Unies. Les Centres d'information des Nations Unies ont également commencé à migrer leurs sites Web vers des plateformes Web destinées à l'ensemble des équipes de pays des Nations Unies.

Renforcer la gestion axée sur les résultats dans le cadre de notre soutien collectif au Programme 2030

105. En s'alignant sur les objectifs de développement durable, 22 entités du système des Nations Unies pour le développement ont mis au point des méthodologies communes pour la planification et la communication des résultats, prenant ainsi des mesures importantes (quoique tardives) pour harmoniser les approches, les définitions et les indicateurs. Le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes se sont engagés à collaborer sur six domaines de résultats communs, et des indicateurs correspondants, dans leurs plans stratégiques respectifs pour 2018-2021. Le PAM a également fait des efforts similaires pour s'aligner sur la terminologie harmonisée des Nations Unies en matière de gestion axée sur les résultats. Ces approches contribuent à faciliter le dialogue avec les gouvernements nationaux et permettent de mieux mesurer la contribution collective du système à la réalisation des objectifs de développement durable.

106. Les progrès sont manifestes. La grande majorité (91 %) des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont déclaré, dans les enquêtes, avoir constaté une amélioration de l'importance accordée par le système aux résultats communs au cours de l'année dernière. Les données indiquent également une forte appropriation

nationale, 86 % des gouvernements hôtes affirmant qu'ils ont mis en place un système national pour rendre compte, avec l'équipe de pays des Nations Unies, des progrès réalisés au niveau national à l'égard des objectifs de développement durable. Soixante-dix-huit pour cent des gouvernements ont également indiqué qu'un comité directeur mixte (formé de représentants du pays et des Nations Unies), ou un organe similaire, était en place pour superviser conjointement les plans-cadres de coopération.

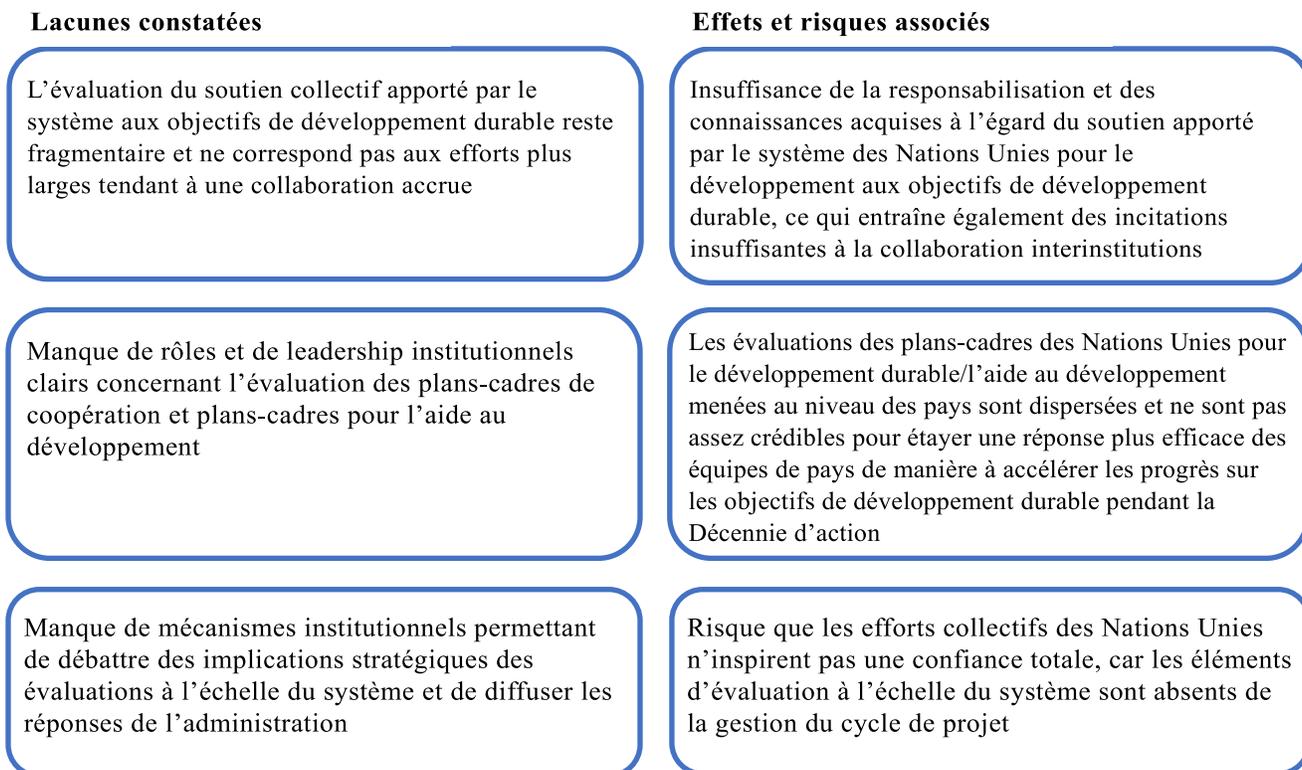
Évaluation à l'échelle du système pour faire progresser l'apprentissage et la responsabilité partagés à l'égard du Programme 2030

107. Dans mon rapport de décembre 2017 (A/72/684-E/2018/7), j'ai souligné le rôle crucial que joue l'évaluation à l'échelle du système pour ce qui est de renforcer le contrôle, la transparence et la responsabilité, et d'encourager les activités conjointes et l'apprentissage collectif au sein du système des Nations Unies pour le développement. Il s'agit d'un engagement clé du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre du pacte de financement. En réponse à mon rapport, l'Assemblée générale s'est félicitée, dans sa résolution 72/279 « que le Secrétaire général ait renforcé les mesures d'évaluation indépendantes dans l'ensemble du système, notamment en améliorant les capacités existantes ».

108. Guidé par ce mandat, j'ai précisé l'approche visant à renforcer la qualité et l'indépendance des évaluations à l'échelle du système. J'ai procédé en étroite consultation avec les États Membres, les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, le réseau professionnel interinstitutions qui rassemble les bureaux d'évaluation des entités du système des Nations Unies. Nous avons également examiné attentivement les enseignements tirés des actions menées précédemment pour mettre à l'essai des évaluations indépendantes à l'échelle du système.

109. L'analyse et les consultations ont révélé des lacunes spécifiques qui continuent d'entraver notre capacité à fournir des évaluations de haute qualité à l'échelle du système pour éclairer le contrôle exercé par les États Membres, conformément aux statuts du Corps commun d'inspection qui préconisent le renforcement des mécanismes de contrôle interne (voir figure IX). L'analyse et les consultations ont également permis de peaufiner nos plans pour renforcer l'architecture existante.

Figure IX
Lacunes que les mesures proposées visent à combler pour renforcer les évaluations à l'échelle du système



110. Pour combler ces lacunes, j'ai décidé de mettre en place une équipe spécialisée, qui sera chargée d'aider à coordonner les évaluations à l'échelle du système. Elle sera nommée « Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé des évaluations à l'échelle du système », pour mettre en évidence ses liens avec le système des Nations Unies pour le développement et réaffirmer son orientation nationale.

111. Le Bureau contribuera à la réalisation d'évaluations à l'échelle du système, qui seront destinées à compléter, mais non à remplacer, le travail d'évaluation mené par les entités des Nations Unies. En d'autres termes, l'équipe se concentrera sur les activités communes qui ne peuvent pas être évaluées de manière adéquate par d'autres mécanismes de responsabilisation existants des Nations Unies.

112. Au niveau national, l'accent sera mis sur l'évaluation du plan-cadre de coopération et des activités conjointes connexes. Au niveau régional, les évaluations à l'échelle du système seront axées sur le soutien collectif aux objectifs de développement durable et sur les activités de gestion des connaissances coordonnées au sein des plateformes de collaboration régionale respectives. Elles couvriront également le dialogue au niveau régional à l'appui des évaluations du plan-cadre de coopération au niveau national. Au niveau mondial, la priorité sera accordée à la mise à disposition des ressources nécessaires et à la planification et à la réalisation des évaluations à l'échelle du système, ainsi qu'à la communication des informations en émanant et au partage des connaissances entre les missions d'évaluation. Les fonds d'affectation spéciale pluripartitaires tels que le Fonds commun à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030, le fonds pluripartitaire au profit de l'Initiative Spotlight et le fonds d'affectation spéciale pluripartitaire pour

l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement, au sein desquels un grand nombre d'entités des Nations Unies œuvrent à un objectif commun, seront évalués. Les évaluations à l'échelle du système menées aux trois niveaux se renforceront mutuellement.

113. Étant donné que les évaluations à l'échelle du système feront appel aux capacités existantes, il est essentiel que les entités du système des Nations Unies pour le développement poursuivent leurs efforts pour renforcer leurs fonctions d'évaluation respectives. En 2019, 89 % des entités qui ont répondu à l'enquête du Département des affaires économiques et sociales ont déclaré que le groupe chargé de l'évaluation dans leur organisation répondait aux normes d'indépendance du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, contre 73 % des entités en 2014. Près de 88 % des entités ont confirmé qu'elles disposent d'un système de suivi des évaluations relatif à l'état d'avancement des évaluations et aux réponses de l'administration. En outre, 82 % ont indiqué que l'administration avait fourni une réponse pour plus de 75 % des évaluations. Une proportion un peu moins élevée (68 %) a déclaré que ces réponses étaient disponibles en ligne.

114. J'ai examiné diverses options concernant l'emplacement du bureau chargé des évaluations à l'échelle du système et la meilleure façon de répondre aux conclusions et aux recommandations issues des évaluations. Nous devons continuer de nous appuyer sur les mandats et les compétences essentiels des bureaux d'évaluation existants, tels que le Bureau des services de contrôle interne et le Corps commun d'inspection, qui exercent un contrôle indépendant crucial. Le travail d'évaluation de l'ensemble du système complétera les attributions de ces entités. Le Bureau chargé des évaluations à l'échelle du système deviendra un membre à part entière du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, tirera pleinement parti du travail des bureaux d'évaluation des différentes entités et maximisera les capacités existantes en minimisant les coûts supplémentaires. Des mesures seront prises pour garantir que le Bureau soit fonctionnel en 2021, afin qu'il contribue à fournir les éléments d'évaluation indispensables à l'échelle du système pour l'apprentissage et la responsabilisation au cours de la décennie d'action.

115. Pour garantir son indépendance et sa crédibilité totales, je juge nécessaire que le Bureau me rende directement compte, avec l'autorité et la discrétion nécessaires pour présenter des rapports au niveau décisionnel approprié. Le Bureau collaborera étroitement avec le Bureau de la coordination des activités de développement pour garantir son accès direct au Groupe des Nations Unies pour le développement durable et aux équipes de pays des Nations Unies, ce qui est particulièrement important pour les évaluations des plans-cadres de coopération. Fonctionnant en toute liberté, le Bureau aura la prérogative de communiquer ses rapports directement au Conseil économique et social. J'encourage les États Membres à utiliser au maximum le nouveau mécanisme et je demande que les rapports d'évaluation soient communiqués au Conseil lors de son débat consacré aux activités opérationnelles afin de compléter, avec un point de vue indépendant, les rapports sur les activités à l'échelle du système transmis par le Secrétariat.

116. Il s'agira d'un bureau allégé, relevant d'un directeur ou d'une directrice et financé au moyen de ressources extrabudgétaires ; son personnel sera formé de personnes détachées de diverses entités des Nations Unies et son budget annuel total ne dépassera pas 2,5 millions de dollars. Je tiendrai les États membres pleinement informés au fur et à mesure que nous avancerons dans la création de ce bureau et que nous chercherons à obtenir, de la part des organes délibérants, toute approbation nécessaire à la création du poste de direction.

B. Renforcement des orientations et de la supervision des organes de direction du système des Nations Unies pour le développement

117. Dès les premières étapes de ce processus, j'ai souligné qu'au final, le succès des réformes dépendait de la cohérence des orientations reçues des États Membres. À l'époque, les États Membres ont préféré ne pas donner suite à l'option qui aurait consisté à fusionner certains des organes directeurs du système des Nations Unies pour le développement. Ils se sont plutôt engagés à assurer la cohérence des orientations entre les divers conseils d'administration et à améliorer leur fonctionnement. Je remercie les États Membres pour leur action en ce sens. En conséquence, il y a eu des progrès constants dans l'amélioration du travail des conseils d'administration, tant collectivement qu'individuellement.

118. Il a été impressionnant de voir les États Membres se réunir au sein d'organes directeurs partout dans le monde pour soutenir le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement et rendre possible le partage des coûts. De nombreux organes directeurs ont pris des décisions pour faciliter la mise en œuvre des réformes par chaque organisme. La réunion conjointe des conseils d'administration du PNUD, du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), de l'UNICEF, d'ONU-Femmes et du PAM a également joué un rôle central dans les mesures prises pour accroître la cohérence et la collaboration, en s'inspirant notamment de la pratique des « chapitres communs » de ces organismes pour orienter leur soutien commun au Programme 2030.

119. On constate des progrès considérables s'agissant de mettre en place des méthodes de travail plus efficaces et harmonisées au sein des conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS, de l'UNICEF, d'ONU-Femmes et du PAM. Dès 2017, les présidentes et présidents respectifs de ces conseils d'administration ont entamé des discussions sur la manière de renforcer la cohérence et l'efficacité à l'échelle du système, de réduire les doubles emplois et de créer des synergies entre les organes directeurs du système des Nations Unies pour le développement. Parmi les mesures prises, citons notamment l'amélioration de la transparence des réunions des bureaux et des conseils d'administration, la recherche de nouvelles façons d'informer les groupes régionaux sur les travaux des bureaux, la promotion d'un meilleur équilibre dans la composition des équipes des visites sur le terrain et la rationalisation de ces dernières, et l'exploitation de la réunion conjointe des conseils d'administration pour discuter de questions d'intérêt commun.

120. La mise en œuvre est en bonne voie. Les présidents et présidentes des conseils d'administration continuent de se réunir régulièrement et leurs bureaux respectifs assument un rôle de plus en plus important dans la prise de décisions par consensus. Il y a une tendance marquée aux déclarations communes ou de groupe des États Membres lors des réunions des conseils d'administration et à la rationalisation du transfert de responsabilités entre les bureaux. Le PNUD/FNUAP, l'UNICEF et le PAM ont mis au point un processus d'approbation plus robuste et plus efficace pour leurs descriptifs de programme de pays. Le nombre de consultations et de réunions d'information informelles a augmenté. En choisissant à dessein des thèmes d'intérêt commun, les États Membres s'approprient désormais davantage les projets, et le volume de la documentation imprimée a diminué, tandis que l'utilisation des services PaperSmart a augmenté. Afin de continuer d'améliorer la structure et le calendrier des sessions des conseils d'administration, il est prévu que les conseils vont se pencher plus tard dans l'année sur les moyens de réorganiser le plan de travail pour 2021 et d'adopter des points communs harmonisés entre leurs ordres du jour respectifs.

121. Les mesures susmentionnées sont importantes et je continuerai de compter sur le soutien de chaque organe directeur pour faire en sorte que toutes les entités aillent de l'avant et qu'elles exploitent au maximum les possibilités offertes par ces réformes pour transformer la manière dont nous soutenons les pays.

C. Faire du débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles une plateforme de responsabilisation efficace

122. Dans les résolutions [72/279](#) et [72/305](#) de l'Assemblée générale, les États Membres ont décidé de faire du débat consacré aux activités opérationnelles, dans sa formule renforcée, l'occasion pour les entités du système de développement des Nations Unies de rendre compte de leur performance et d'examiner la manière dont elle pourraient accélérer l'obtention de résultats au regard du Programme 2030 ; le débat permettrait de donner des orientations et d'exercer un contrôle de supervision, ce qui est essentiel pour garantir que les orientations énoncées par les États Membres pour l'ensemble du système soient bien mises en œuvre sur le terrain.

123. Le Bureau du Conseil économique et social a pris plusieurs mesures dans ce sens. Entre 2017 et 2019, le débat consacré aux activités opérationnelles a été une tribune essentielle pour permettre aux États Membres et aux autres parties prenantes de faire avancer l'examen quadriennal complet de 2016 et mes propositions visant à repositionner le système des Nations Unies pour le développement. Il nous a également donné l'occasion, à moi et à la Vice-Secrétaire générale, de dialoguer directement avec les États Membres sur ces questions. Le débat continue d'offrir aux États Membres la possibilité de demander au système de rendre compte des progrès réalisés pour agir plus efficacement en faveur du Programme 2030. En demandant que, lors du débat consacré aux activités opérationnelles, la présidence du Groupe des Nations Unies pour le développement durable rende compte au Conseil du travail du Bureau de la coordination des activités de développement, les États Membres ont confirmé le rôle naturel du Conseil en tant qu'organe de contrôle du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

124. À compter de 2021, je rendrai également compte, dans le cadre du rapport annuel que nous présenterons au Conseil économique et social lors de son débat consacré aux activités opérationnelles, « du concours que le système apporte à la réalisation des objectifs de développement durable » et je fournirai « des informations globales sur les résultats obtenus à l'échelle du système ». Cette mesure a été prescrite par la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale et constitue un engagement du Groupe des Nations Unies pour le développement durable dans le cadre du pacte de financement. Elle permettra de veiller à ce que les rapports sur les activités du système soient clairement liés au but ultime de ces réformes : produire des résultats pour les populations.

125. Nous devons donc continuer de travailler ensemble pour renforcer le rôle du débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles en tant que plateforme de responsabilisation. Il est également essentiel que les présidentes et présidents respectifs de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social veillent conjointement à ce que les organes qu'ils président aient une action synergique en matière de développement durable, en utilisant pleinement leurs prérogatives telles que définies par la Charte des Nations Unies. Au fur et à mesure que les réformes se consolident et que nous nous dirigeons vers un nouvel examen quadriennal complet, j'envisage un débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles qui soit mieux placé pour nous demander de rendre des comptes et nous inciter à nous dépasser, et qui puisse tirer parti des réformes en cours

pour renforcer ses orientations politiques sur la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

IV. Mise en œuvre du pacte de financement et tendances de financement connexes

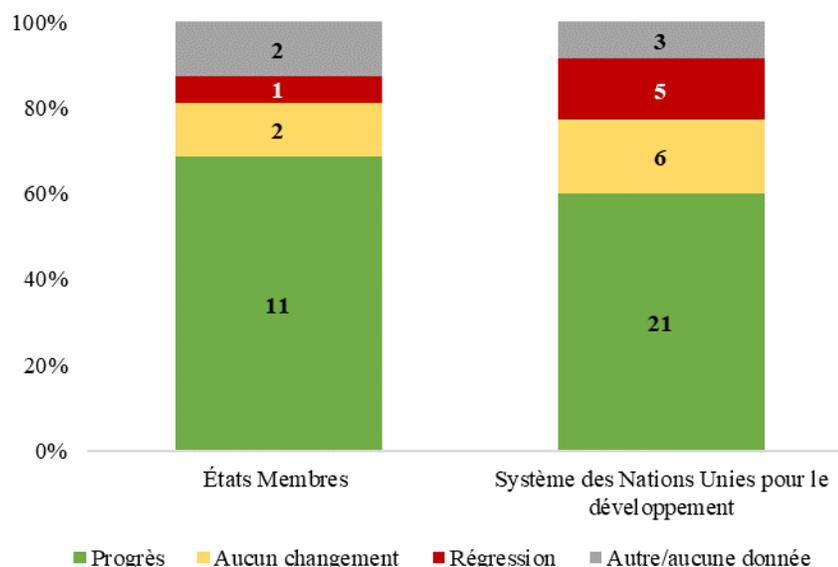
A. Progrès enregistrés jusqu'ici dans la mise en œuvre du pacte de financement

126. L'approbation, en 2019, du pacte de financement entre les États Membres et le système des Nations Unies pour le développement a été un jalon dans l'action que nous menons pour transformer ce système. Le pacte établit des engagements mutuels ayant pour objet d'aider à élargir la base de financement du système des Nations Unies pour le développement et d'encourager davantage la collaboration. L'idée essentielle qui traverse le pacte est que le système des Nations Unies et les États Membres sont conscients de la nécessité d'opérer un profond changement qui favorise une action porteuse de transformation et de collaboration, l'objectif étant d'aider les pays à réaliser le Programme 2030.

127. Le pacte de financement vise à modifier des modalités de financement, caractérisées par une part élevée de fonds préaffectés et par une forte fragmentation du financement, qui augmentent notablement les coûts de transaction et la concurrence au sein du système, compromettant *in fine* la nature multilatérale du système des Nations Unies pour le développement. On trouve donc dans le pacte une série d'engagements visant à veiller à ce que le système des Nations Unies pour le développement affecte les ressources avec plus de transparence et qu'il rende compte de ses dépenses.

128. La mise en œuvre du pacte ne fait que commencer, mais on repère déjà des signes prometteurs. Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne 69 % des indicateurs relatifs aux engagements des États Membres et 60 % des indicateurs relatifs aux engagements pris par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable (voir figure X). Il est encore trop tôt pour analyser dans le détail l'impact du pacte de financement sur la qualité et le volume des fonds confiés au système des Nations Unies pour le développement, car les données pour 2019 et 2020 ne sont pas encore disponibles, mais l'évolution est plutôt encourageante, notamment en ce qui concerne la qualité et la souplesse des affectations, ce que nous continuerons de suivre de près.

Figure X
Progrès réalisés dans les engagements du pacte de financement



Source : Bureau de l'appui aux mécanismes intergouvernementaux et de la coordination au service du développement durable, Département des affaires économiques et sociales.

Note : Le groupe « Autres/aucune donnée » comprend les éléments suivants : indicateurs oui/non avec une date d'achèvement future prévue ; indicateurs qui ne sont pas mesurables à ce stade car la méthodologie n'est pas encore au point ; indicateurs sans données de référence/données antérieures avec lesquelles comparer la valeur actuelle.

129. Dans l'ensemble, le financement des activités opérationnelles de développement par les entités des Nations Unies a augmenté en 2018, atteignant un montant de 36,4 milliards de dollars, soit une hausse de 8,2 % par rapport à 2017. Environ la moitié de ce montant a permis de financer des activités liées au développement, le reste ayant été alloué à des activités humanitaires, ce qui correspond à la tendance observée depuis 2015. Élément encourageant, le financement de base augmente également, bien que légèrement (voir tableau 2). En 2018, les activités de développement étaient financées à 28 % par des ressources de base, c'est-à-dire des fonds qui ne sont pas affectés à un programme ou à un projet particulier. Exception faite des contributions statutaires, seuls 21 % des contributions volontaires aux activités de développement provenaient de ressources de base. Nous avons encore un long chemin à parcourir pour faire en sorte, comme nous nous y sommes engagés, que la part des ressources de base dans le financement atteigne 30 % d'ici à 2023.

Tableau 2

Pacte de financement : engagement 1 pris par les États Membres

Accroître les ressources de base du système des Nations Unies pour le développement

<i>Indicateur</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>	<i>Dernière valeur enregistrée</i>	<i>Tendance</i>
EM 1.1. Part des ressources de base dans les contributions volontaires destinées à financer des activités liées au développement	19,4 % (2017)	30 % (2023)	20,8 % (2018)	↑
EM 1.2. Part des ressources de base dans le financement des activités liées au développement (contributions statutaires comprises)	27,0 % (2017)	30 % (2023)	28,3 % (2018)	↑

130. Il apparaît clairement que, pour atteindre l'objectif du pacte de financement relatif aux ressources de base, il faudra employer une logique différente pour chaque partenaire de financement. Si l'on considère uniquement les contributions volontaires, 71 États Membres fournissent déjà au moins le tiers de leurs contributions en ressources de base, notamment 8 des 20 premiers contributeurs au système des Nations Unies pour le développement. J'attends des autres qu'ils leur emboîtent le pas. La base de financement des ressources de base reste trop restreinte, les trois principaux fournisseurs (Suède, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et États-Unis d'Amérique) représentant 34 % de l'ensemble des contributions aux ressources de base versées par les États Membres en 2018. Cela dit, fait encourageant, près de 70 % des entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ont vu le nombre de contributeurs volontaires aux ressources de base augmenter par rapport à 2016 (voir tableau 3). Dans l'ensemble, les contributions des pays en développement aux ressources de base ont augmenté de 85 % depuis 2015, la part totale de ces contributions dans les ressources de base passant ainsi de 16 % à 23 %.

Tableau 3

Pacte de financement : engagement 3 pris par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable

Diversifier les sources de financement du système des Nations Unies pour le développement

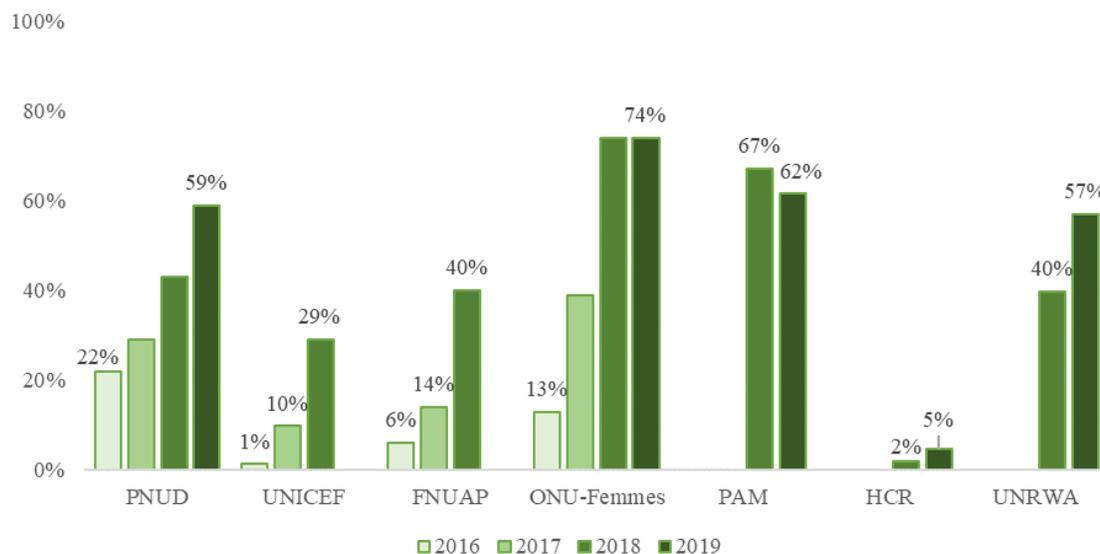
<i>Indicateurs</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>	<i>Dernière valeur enregistrée</i>	<i>Tendance</i>
ONU 3.1. Pourcentage d'entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable qui affichent un accroissement annuel du nombre de donateurs et donatrices versant des contributions volontaires aux ressources de base	67 % (2017)	100 % (2023)	69 % (2018)	↑
ONU 3.2. Nombre d'États Membres qui versent des contributions aux fonds de financement commun interinstitutions et aux fonds thématiques propres aux institutions	59 et 27 (2017)	100 et 50 (2021)	46 et ⁷ (2018)	↓
ONU 3.3. Nombre d'États Membres qui versent une contribution au budget du système des coordonnateurs résidents	28 (2019)	100 (2021)	36 (2019)	↑

131. On observe une amélioration sensible dans le financement pluriannuel des activités de base, ce qui est essentiel si l'on veut avoir une meilleure visibilité des ressources qui seront disponibles. La figure XI montre l'évolution récente des financements pluriannuels des activités de base reçus par sept entités qui comptent

⁷ Nombre de contributeurs aux fonds thématiques propres aux institutions non disponibles pour 2018.

pour plus de 85 % dans l'ensemble des contributions volontaires aux ressources de base reçues par le système des Nations Unies pour le développement. Six des sept entités ont connu une augmentation récente de la part des ressources de base qui s'inscrivent dans le cadre d'un accord pluriannuel. Dans plusieurs cas, l'augmentation a été nette.

Figure XI
Part des contributions volontaires aux ressources de base qui s'inscrivent dans le cadre d'un accord pluriannuel



Source : Bureau de l'appui aux mécanismes intergouvernementaux et de la coordination au service du développement durable, Département des affaires économiques et sociales.

132. On commence à voir se concrétiser les changements nécessaires pour doubler la part des contributions aux ressources autres que les ressources de base qui sont préaffectées aux fonds de financement commun, comme le prévoit le pacte de financement. On ne peut pas encore l'affirmer avec certitude, mais il est possible que l'augmentation des contributions aux fonds de financement commun par rapport à celles destinées aux projets individuels s'explique par le prélèvement de 1 % effectué sur les fonds préaffectés, que prévoit le modèle de financement hybride du système des coordonnateurs résidents. La tendance apparaîtra plus clairement à mesure que de nouvelles données seront disponibles. Le montant total des contributions aux fonds de financement commun interinstitutions s'élevait à 2,46 milliards de dollars en 2018, en augmentation de 19 % par rapport à 2017. Environ 38 % de ces contributions ont été allouées à des fonds de développement. La part des contributions aux fonds de financement commun interinstitutions a augmenté de 78 % depuis 2016 et représente désormais 7,1 % de l'ensemble des ressources autres que les ressources de base affectées aux activités connexes de développement des Nations Unies, l'objectif du pacte de financement étant de parvenir à 10 % d'ici à 2023 (voir tableau 4). Au total, 27 États Membres, dont 16 des 20 premiers contributeurs, ont versé à des fonds de financement commun interinstitutions au moins 10 % de leurs contributions aux

ressources autres que les ressources de base destinées aux activités de développement⁸.

133. Nous constatons également une augmentation du financement des fonds thématiques propres aux institutions. En 2018, on estime que 720 millions de dollars ont été versés à ces fonds, ce qui représente une augmentation de 36 % par rapport à 2017. Ce montant comprenait 452 millions de dollars pour les fonds consacrés à un thème lié au développement, ce qui représente 3,4 % de l'ensemble des ressources autres que les ressources de base allouées aux activités de développement en 2018. Dans le pacte de financement, l'objectif est fixé à 6 % d'ici à 2023.

134. Le pacte de financement comprend également des objectifs spécifiques relatifs au Fonds commun à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et au Fonds pour la consolidation de la paix. Il est décevant de constater que la légère augmentation des contributions enregistrée en 2019 ne permettra pas d'atteindre les objectifs fixés pour 2020. En 2019, les contributions au Fonds commun à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 s'élevaient à 55 millions de dollars, montant qui représente une légère augmentation par rapport à 2018 mais qui reste bien en deçà de l'objectif du pacte de financement fixé pour 2020 à 290 millions de dollars par an. En 2019, les contributions au Fonds pour la consolidation de la paix, qui soutient actuellement 200 projets dans 51 pays, se sont élevées à 135 millions de dollars : en modeste augmentation par rapport aux 129 millions de dollars de 2018, ce montant reste pourtant bien en deçà de l'objectif de 500 millions de dollars fixé pour 2020 dans le pacte de financement. J'appelle tous les partenaires à soutenir davantage ces outils de financement complémentaires essentiels, qui produisent des résultats sur le terrain tout en favorisant la cohérence et la collaboration du système des Nations Unies.

Tableau 4
Pacte de financement : engagement 2 pris par les États Membres

Doubler la part des contributions aux ressources autres que les ressources de base allouées aux activités de développement qui est financée par des fonds de financement commun et des fonds thématiques propres aux institutions

<i>Indicateur</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>	<i>Dernière valeur enregistrée</i>	<i>Tendance</i>
EM 2.1. Pourcentage des ressources autres que les ressources de base allouées aux activités de développement qui sont financées par des fonds de financement commun interinstitutions	5,0 % (2017)	10,0 % (2023)	7,1 % (2018)	↑
EM 2.2. Pourcentage des ressources autres que les ressources de base allouées aux activités de développement financées par des fonds thématiques propres aux institutions	2,6 % (2017)	6,0 % (2023)	3,4 % (2018)	↑
EM 2.3. Capitalisation annuelle du Fonds commun à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030	43 millions de dollars (2018)	290 millions de dollars (2020)	55 millions de dollars (2019)	↑
EM 2.4. Contributions annuelles au Fonds pour la consolidation de la paix	129 millions de dollars (2018)	500 millions de dollars (2020)	135 millions de dollars (2019)	↑

⁸ Pour plus de détails, voir les statistiques publiées en annexe en ligne, à l'adresse suivante : [www.un.org/ecosoc/en/content/2020-secretary-general %E2 %80 %99s-report-implementation-qcpr](http://www.un.org/ecosoc/en/content/2020-secretary-general-%E2%80%99s-report-implementation-qcpr).

135. Le pacte de financement repose sur le principe fondamental de la responsabilité mutuelle. De son côté, le système des Nations Unies pour le développement prend des mesures pour améliorer la transparence et encourager les investissements des partenaires. Le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires a établi une version remaniée de sa plateforme numérique (Gateway), qui sera lancée en 2020. Elle comprendra un système de gestion axée sur les résultats qui lie financièrement toutes les interventions aux cibles des objectifs de développement durable et permet de mieux rendre compte des résultats programmatiques et opérationnels. Les entités recevant des ressources d'un mécanisme de financement commun, y compris les fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, prennent également des mesures pour donner aux partenaires de financement une idée plus claire de la situation et des résultats.

136. Nous avons également progressé pour ce qui est d'améliorer l'élaboration de rapports sur les flux de financement à l'échelle du système, traditionnellement entravé par l'absence de définitions claires et de classifications harmonisées pour les différents types de financement que reçoivent les entités du système des Nations Unies pour le développement. Dans le cadre de l'initiative sur le cube de données, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable et le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination ont élaboré conjointement, au début de 2019, un ensemble de normes en matière de données et d'élaboration de rapports qui s'appliquent à toutes les entités des Nations Unies. Les nouvelles normes sur les données ont été conçues pour aligner pleinement les données de financement sur les objectifs de développement, dans le cadre plus large des réformes entreprises. Il s'agit là d'une étape clé dans la réalisation de l'objectif du pacte de financement, qui prévoit que toutes les entités répartissent leurs dépenses par objectif d'ici à 2021. Actuellement, seules 10 entités du système des Nations Unies pour le développement le font. Les nouvelles normes sur les données sont conformes aux exigences de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Autre élément positif, plusieurs entités des Nations Unies ont organisé, au sein de leurs organes directeurs respectifs, un dialogue structuré sur le financement afin de contribuer à accélérer les progrès relatifs à l'exécution des engagements pris dans le pacte de financement (voir tableau 5).

Tableau 5

Pacte de financement : engagement 6 pris par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable

Clarifier les plans stratégiques et les cadres intégrés de résultats et de ressources présentés par les entités, ainsi que leurs rapports annuels sur les résultats obtenus au regard des dépenses

Indicateur	Référence	Cible	Dernière valeur enregistrée	Tendance
NU 6.1. Proportion d'entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable qui ont tenu au cours de l'année écoulée des dialogues structurés au sein de leurs organes directeurs sur le financement des résultats de développement convenus pour le nouveau cycle de planification stratégique	62 % (2018)	100 % (2021)	57 % (2019)	↓
NU 6.2. Plateforme en ligne centralisée et facile à utiliser qui présente des données ventilées sur les moyens de financement en place au niveau de l'entité et à l'échelle du système	Non (2018)	Oui (2020)	Lancement de la méthodologie en 2020 ^a	↑

^a La méthodologie est en cours d'élaboration, sous la direction du Cabinet du Secrétaire général.

B. Tenir nos engagements collectifs

137. Dans l'ensemble, je me réjouis des progrès accomplis. Un an après l'adoption du pacte, la réalisation des objectifs qui y sont énoncés est, forcément, inégale, étant entendu que l'on ne pourra offrir un panorama plus complet des avancées dans ce domaine que lorsque les données pour 2019 et 2020 seront disponibles. Toutefois, il est d'ores et déjà évident que l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement est bien engagé dans cette tâche et que nous sommes sur la bonne voie. Nous devons, désormais, poursuivre sur cette lancée en nous montrant aussi déterminés que nous l'avons été, jusqu'ici, à honorer nos engagements. La régularité et la rigueur sont indispensables pour surveiller l'exécution du pacte de financement.

138. Le premier bilan du pacte a fait apparaître les lacunes à combler. J'invite toutes les entités à continuer de prendre toutes les mesures requises pour respecter leurs engagements respectifs. Il convient également qu'elles fassent le nécessaire pour ajuster leur méthodologie d'élaboration de rapports, renforcer la cohérence et accélérer la communication des données de financement. Je compte sur le Bureau de la coordination des activités de développement pour faciliter le suivi régulier avec les partenaires de financement du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

139. J'appelle tous les États Membres à continuer de mettre en œuvre le pacte de financement et de nous tenir responsables de nos engagements au sein du Conseil économique et social et de tous les organes directeurs. Au cours du dernier trimestre de 2020, l'examen quadriennal complet contribuera à maintenir la dynamique imprimée à l'exécution du pacte et à garantir que nous restons sur la bonne voie pour tenir nos engagements mutuels.

V. Renforcement de l'appui dans les bureaux multipays

140. Les pays et territoires dotés de bureaux multipays ont demandé un soutien supplémentaire et plus adapté à leurs besoins pour la mise en œuvre des Orientations de Samoa et la réalisation des ambitions du Programme 2030. Il s'agit, notamment, d'accroître la présence physique, les ressources stratégiques et les moyens techniques, de faciliter une présence plus active dans les instances intergouvernementales mondiales et régionales, de renforcer les capacités en matière de données et d'améliorer l'accès au financement du développement durable ainsi que de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.

141. Donnant suite à ces demandes et en application de la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale, j'ai procédé à un examen des bureaux multipays et, à la suite de consultations approfondies tenues dans les 41 pays et territoires desservis par ces bureaux et avec tous les partenaires, j'ai présenté des recommandations dans mon rapport de 2019 au Conseil économique et social ([A/74/73-E/2019/14](#)). Le Conseil a pris note du rapport et a dit attendre avec intérêt que de nouvelles consultations inclusives soient tenues avec tous les pays concernés afin de finaliser l'examen des bureaux multipays et d'orienter les suites qu'il conviendra d'y donner (résolution [2019/15](#), par. 9).

142. Entre septembre 2019 et mars 2020, le Bureau de la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement a facilité les consultations intergouvernementales afin d'orienter la mise en œuvre des mesures visant à renforcer les bureaux multipays et à garantir qu'ils sont en mesure de fournir aux pays l'appui dont chacun d'eux a besoin pour progresser dans la réalisation du Programme 2030.

143. Au cours des consultations, les États Membres ont bénéficié de la collaboration du système des Nations Unies pour le développement et du Bureau de la coordination des activités de développement, qui ont examiné mes recommandations pour 2019 et fourni des détails supplémentaires sur les mesures qui y étaient proposées pour renforcer la coordination et l'appui technique.

144. Un groupe de travail interinstitutions du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé de l'examen des bureaux multipays, composé de 25 entités et instauré conjointement par le PNUD et le Programme des Nations Unies pour l'environnement, a examiné des moyens spécifiques de renforcer les capacités du système des Nations Unies pour le développement afin de fournir un soutien technique et stratégique adapté, de renforcer la cohérence, l'efficacité et la rationalité de la couverture et d'assurer une collaboration de fond dans les pays desservis par des bureaux multipays. En outre, le Bureau de la coordination des activités de développement a effectué un relevé des capacités de coordination et chiffré les ressources supplémentaires nécessaires pour améliorer la capacité du système des coordonnateurs résidents d'aider les pays à accéder à l'offre proposée par le système des Nations Unies, à s'y repérer et à en tirer parti.

A. Améliorer l'offre du système des Nations Unies pour le développement dans les pays desservis par des bureaux multipays

145. Pour répondre aux demandes des États Membres, et sur la base des travaux réalisés par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, je recommande de prendre un certain nombre d'engagements détaillés dans six domaines d'action.

146. Premièrement, afin de garantir un soutien technique et stratégique mieux adapté aux pays et territoires desservis par les bureaux multipays, les entités du système des Nations Unies pour le développement examineront et ajusteront la manière dont leurs programmes sont exécutés et leurs ressources affectées pour appuyer les priorités des petits États insulaires en développement.

147. Le système des Nations Unies pour le développement réexaminera l'assistance programmatique qu'il apporte spécifiquement aux petits États insulaires en développement et élaborera à leur intention, d'ici à la fin de 2020, des propositions et des programmes nouveaux ou actualisés. Parallèlement, les entités du système des Nations Unies pour le développement réexamineront, en consultation avec leurs organes directeurs respectifs, les modèles existants d'affectation des ressources, afin d'explorer la possibilité d'intégrer, au-delà de la typologie des pays et du revenu national, les questions de vulnérabilité dans les critères d'allocation des ressources de base.

148. Le système des Nations Unies pour le développement établira également des groupes thématiques prioritaires spécifiques aux petits États insulaires en développement afin de faciliter et d'accélérer leur accès à une expertise intégrée et adaptée ; rassemblera des experts internes et externes ; renforcera l'analyse, l'élaboration des politiques et l'établissement de partenariats ; servira de point de référence pour les pays, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies, en cohérence avec les atouts régionaux des Nations Unies.

149. Par ces mesures, qui contribueront, comme je l'ai recommandé en 2019, à l'élaboration de plans nationaux individuels pour tous les pays desservis par des bureaux multipays, on s'assurera que les gouvernements nationaux approuvent, en connaissance de cause, les activités collectives et les activités spécifiques à chaque

entité, adaptées aux besoins de leur pays. Les mesures permettront également de renforcer les capacités et les processus intergouvernementaux qui existent en faveur des petits États insulaires en développement, notamment ceux qui bénéficient du soutien de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) et de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), dans leurs régions respectives.

150. Deuxièmement, afin de renforcer et d'uniformiser leurs capacités et leur présence physique dans les bureaux multipays, les entités du système des Nations Unies pour le développement prendront des mesures concrètes pour revoir les compétences techniques dont elles disposent et leur organisation matérielle sur le terrain.

151. Les entités du système des Nations Unies pour le développement redéfiniront, renforceront ou augmenteront la présence d'experts sur le terrain d'ici à la fin de 2021. Comme je l'ai recommandé en 2019, les entités qui ne l'ont pas encore fait délégueront également, après examen, des pouvoirs au personnel se trouvant sur le terrain, d'ici à la fin de 2020.

152. Parallèlement, les entités désigneront des contacts pour les petits États insulaires en développement au niveau sous-régional, régional ou au siège afin d'assurer un suivi adapté et coordonné des Orientations de Samoa, conformément aux priorités transversales et horizontales.

153. En outre, les entités prendront, après examen, des mesures concrètes pour aligner leur présence sur les arrangements des bureaux multipays, l'objectif étant de fournir un soutien optimal aux pays et territoires d'ici à la fin de 2020, et prendront immédiatement des mesures concrètes pour utiliser au mieux les ressources régionales des Nations Unies, conformément aux décisions des États Membres concernant l'examen régional.

154. Troisièmement, afin de mobiliser des fonds destinés à la réalisation des objectifs de développement durable, d'améliorer l'accès au financement, de maintenir l'aide publique au développement, de mobiliser l'investissement privé, de gérer la soutenabilité de la dette et d'assurer un financement suffisant et prévisible pour les priorités et les objectifs de développement durable, le système des Nations Unies pour le développement renforcera le soutien qu'il apporte en matière de financement du développement et fournira des outils qui permettent de répondre aux besoins de financement spécifiques des pays et territoires desservis par les bureaux multipays.

155. Il s'agira par là, notamment, d'aider les gouvernements à estimer le montant des investissements dont ils ont besoin pour obtenir des résultats bien définis en matière de développement, de rassembler des ressources intérieures supplémentaires, d'exploiter les mécanismes de financement du secteur privé et de mobiliser davantage l'aide au développement. Il s'agira également de préconiser et de soutenir des initiatives d'échange de dettes, d'émission d'obligations à caractère social et d'investissement à impact social ainsi que d'autres mécanismes de financement novateurs et de créer des partenariats avec des institutions financières internationales et des banques régionales de développement. Ces mesures doivent permettre au système des Nations Unies pour le développement de mieux promouvoir et de renforcer le rôle des Nations Unies s'agissant de préconiser des modèles de financement durables qui s'appuient sur le secteur privé et sur les financements à grande échelle.

156. Le système des Nations Unies pour le développement continuera également d'appuyer et de conseiller régulièrement, de manière soutenue et renforcée, les gouvernements, la société civile et les acteurs privés au sujet des mécanismes de financement novateurs, notamment en articulant et en explorant la possibilité de créer

un tel mécanisme qui permette de traiter la question du coût inhérent à la réalisation des objectifs de développement durable, de développer des filières d'investissement, de catalyser des options d'investissement intégrées à grande échelle et de recenser des moyens, spécifiques à chaque région et sous-région, d'obtenir du secteur privé un financement pour la réalisation des objectifs de développement durable.

157. Quatrièmement, le système des Nations Unies pour le développement s'efforcera de renforcer les systèmes de données ainsi que la collecte et l'utilisation de données ventilées pour permettre la prise de décisions éclairées sur les questions prioritaires intéressant les petits États insulaires en développement.

158. Il s'agit, notamment, de développer des programmes nationaux de renforcement des capacités et d'en lancer de nouveaux, en collaboration avec les commissions économiques régionales. Il s'agit également d'améliorer les mécanismes de coordination interinstitutions et régionaux dans le domaine des données et des statistiques au bénéfice des pays et territoires desservis par des bureaux multipays, conformément aux propositions tendant à redéfinir et à restructurer les ressources régionales des Nations Unies, et d'aider davantage les organismes compétents à recueillir des données et des statistiques qui pourront servir à élaborer des politiques fondées sur la connaissance des faits dans des domaines prioritaires pour les petits États insulaires en développement.

159. Cinquièmement, le système des Nations Unies pour le développement permettra aux États desservis par des bureaux multipays d'être mieux intégrés dans les instances et processus intergouvernementaux et d'y participer plus activement.

160. Il s'agira, notamment, de renforcer le soutien à l'organisation de processus menés par les Nations Unies, tels que le forum politique de haut niveau pour le développement durable, les sessions du Conseil des droits de l'homme et les réunions intergouvernementales, notamment celles qui portent sur les changements climatiques, la réduction des risques de catastrophe et le financement du développement, ainsi que d'appuyer la participation à ces manifestations. Il s'agira également d'encourager les investissements dans les infrastructures des technologies de l'information et des communications et dans les services de diffusion sur le Web, chaque fois qu'il sera pertinent et possible de faciliter la participation virtuelle, y compris pour les réunions des organes directeurs.

161. Enfin, pour favoriser la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ainsi que l'apprentissage interrégional conformément à la deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud, le système des Nations Unies pour le développement effectuera un relevé des bonnes pratiques concernant les petits États insulaires en développement et les diffusera ; facilitera les échanges de connaissances ; favorisera l'apprentissage entre pairs en préparation des processus intergouvernementaux ; mettra en relation les pays et territoires desservis par les bureaux multipays avec des partenaires potentiels, notamment d'autres pays – développés ou en développement –, des institutions financières internationales, des banques de développement et le secteur privé.

B. Renforcer la capacité de coordination des bureaux multipays

162. Pour contribuer à maximiser l'efficacité des services proposés par le système des Nations Unies pour le développement à tous les pays et territoires desservis par des bureaux multipays, il conviendra de prendre un certain nombre de mesures en vue d'accroître les capacités de coordination de ces bureaux et d'en étendre la présence.

163. Le Bureau de la coordination des activités de développement s'assurera que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents affectés dans les bureaux multipays et le

personnel déployé dans les bureaux des coordonnateurs résidents ont le profil et les compétences appropriés, notamment au moyen d'une sélection et d'une formation initiale propres à chaque bureau multipays. Il fournira également un soutien spécifique aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, à leurs bureaux et aux équipes de pays des Nations Unies dans les bureaux multipays pour l'élaboration de plans par pays, comme le recommandent les orientations qu'il a établies, à la fin de 2019, en consultation avec les entités des Nations Unies.

164. En outre, 16 coordonnatrices ou coordonnateurs seront déployés dans les pays qui ne sont pas dotés de bureaux multipays (sept dans les Caraïbes, huit dans le Pacifique et un dans la région de l'Atlantique, de l'océan Indien et de la mer de Chine méridionale). En tant que principaux responsables de la coordination des Nations Unies, ils contribueront, sous la direction des coordonnateurs résidents, à améliorer l'accès des pays à l'offre du système des Nations Unies pour le développement. De même, deux coordonnateurs régionaux seront déployés – l'un dans le bureau multipays des Fidji, l'autre dans le bureau multipays de la Barbade – afin d'aider les coordonnateurs résidents et les directeurs régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement à renforcer la synergie avec les organisations intergouvernementales régionales et sous-régionales et à faciliter l'accès des petits États insulaires en développement aux ressources régionales des Nations Unies.

165. Le Bureau de la coordination des activités de développement allouera également des ressources de coordination supplémentaires aux bureaux multipays pour les voyages et autres activités de coordination, telles que le soutien à l'élaboration de plans nationaux pour tous les pays et territoires desservis par des bureaux multipays. Ces ressources s'ajouteront à la base de financement au titre de la coordination et des voyages allouée à tous les bureaux de coordonnateurs résidents dans le monde. Les ressources qui seront affectées à cette fin ne seront pas détournées d'une région au profit d'une autre. Tous les bureaux multipays bénéficieront de la même base d'allocation du fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées et le financement ne variera qu'en fonction du nombre de pays et territoires couverts.

166. Enfin, après examen par les États Membres, je prendrai les décisions de gestion et les mesures juridiques et administratives qui s'imposent pour établir un bureau multipays consacré à la région du Pacifique Nord. On estime que le bureau multipays sera créé et que le premier fonctionnaire y sera affecté dans un délai de six mois à compter de la date à laquelle les États Membres auront pris une décision. Il faudra peut-être de trois à six mois supplémentaires pour rendre le bureau multipays quasi-totalement opérationnel, notamment par la nomination d'un coordonnateur résident, la conclusion d'un accord juridique et l'installation dans des locaux adaptés.

167. Le renforcement de la coordination des bureaux multipays sera financé par le fonds d'affectation spéciale. Ces changements seront sans incidence sur le budget, les coûts étant compensés par les économies réalisées grâce au remplacement de la plupart des centres d'information des Nations Unies par des postes de responsables de la communication dans le cadre de la dotation en effectifs des bureaux des coordonnateurs résidents. Les postes continueront d'être financés par le budget du Département de la communication globale, ce qui permettra de libérer les crédits du fonds d'affectation spéciale qui avaient été initialement alloués auxdits postes de responsables de la communication.

168. Les ressources supplémentaires affectées à la coordination dans les territoires desservis par des bureaux multipays devront recevoir un financement autre que celui du fonds d'affectation spéciale. Les bureaux multipays existants couvrent actuellement 29 États Membres de l'ONU et 12 territoires, qui sont soit des territoires non autonomes, soit des pays constitutifs d'États Membres, soit des pays en libre association avec des États Membres. Les 12 territoires continueront d'être desservis

par leurs pôles d'accueil de bureaux multipays respectifs, mais ils ne disposeront pas de responsables de la coordination sur place dont le poste serait financé par le fonds d'affectation spéciale. Toute présence de coordination sur place devra être financée autrement, par exemple au moyen de contributions faites par les États Membres auxquels les territoires sont liés ou par d'autres partenaires de financement.

169. Les États Membres peuvent compter sur ma détermination à garantir que la mise en œuvre de ces recommandations sera suivie de près et, le cas échéant, que des ajustements seront apportés, en consultation avec les pays concernés.

170. Je suis encouragé par le leadership des principaux responsables du système des Nations Unies pour le développement et par leur plein attachement à la mise en œuvre des mesures qui tendent à améliorer, avec effet immédiat, l'offre de services et de coordination proposée aux bureaux multipays. En adaptant les atouts du système des Nations Unies pour le développement et en maximisant leur impact grâce à une coordination renforcée, ces mesures permettront d'approfondir le soutien et d'étendre la portée du système à tous les pays desservis par les bureaux multipays, en particulier les petits États insulaires en développement. Ce travail se traduira essentiellement par un soutien politique plus important aux pays qui doivent procéder à des arbitrages complexes pour atteindre les objectifs de développement durable, trouver des moyens d'élargir leur marge de manœuvre budgétaire, de faire face aux problèmes d'endettement et de mobiliser des financements, et rechercher un soutien opérationnel plus solide sur le terrain. Grâce à l'action décisive des États Membres sur les recommandations susmentionnées, nous pourrions prendre des mesures essentielles, dans le cadre des bureaux multipays, pour intensifier les efforts visant à réaliser le Programme 2030 et progresser dans le sens des Orientations de Samoa.

VI. Exploiter les ressources régionales du système des Nations Unies pour le développement afin de mettre en œuvre le Programme 2030

A. Tirer parti des ressources régionales des Nations Unies pour apporter un soutien national, sous-régional et régional

171. Il est essentiel que l'Organisation des Nations Unies renforce ses activités au niveau régional afin de maximiser la portée de son appui à la mise en œuvre du Programme 2030 dans chaque pays. Cet objectif simple mais important est demeuré au cœur du processus d'examen régional de ces activités au cours des deux dernières années, processus au cours duquel nous avons cherché à accroître la cohésion, l'efficacité et la transparence des ressources régionales de l'Organisation en vue de soutenir les résultats obtenus sur le terrain. Mon rapport précédent ([A/74/73-E/2019/14](#)) contenait des données exhaustives sur les compétences du système des Nations Unies pour le développement au niveau régional, y compris un portrait sans précédent des fonctions, des effectifs et des budgets relatifs à l'ensemble du système des Nations Unies⁹.

172. Conformément à la résolution [2019/15](#) du Conseil économique et social, le processus d'examen régional a principalement pour objectif d'accroître la transparence, de réduire la fragmentation de nos activités de fond dans les régions et de rendre les ressources plus accessibles à l'échelon national. Le constat est clair : les exigences accrues découlant de la mise en œuvre du Programme 2030 et les défis transfrontaliers, sous-régionaux et régionaux auxquels les pays sont confrontés font

⁹ Voir Cepei, *A sustainable regional UN* (Une ONU régionale durable) (avril 2019).

en sorte que la présence régionale du système des Nations Unies doit être davantage axée sur la collaboration. Cela permettra de tirer parti au maximum de la myriade de compétences qui sont disponibles au niveau régional.

173. Pour la toute première fois, nous assistons à l'émergence d'un système de coordination unique qui remporte l'adhésion de toutes les entités du système de développement des Nations Unies dans les régions afin de promouvoir la cohérence à l'échelle du système et d'éviter les doubles emplois dans nos activités d'appui à la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Ce faisant, nous nous attaquons à une lacune historique. En effet, les activités régionales fonctionnent toujours sur la base d'une structure dont les grandes lignes ont été définies à la fin des années 1990, et, depuis ce temps, les réformes ont porté surtout sur la coordination au niveau national et au niveau mondial. Nous ne pouvons pas nous permettre de continuer à ignorer les activités régionales, surtout à un moment où les pays s'attendent à recevoir un soutien optimal de l'Organisation, sans exception.

174. Je suis encouragé de voir que le soutien apporté aux pays par les commissions régionales est désormais mieux coordonné entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies, ce qui nous permet collectivement de répondre de façon plus cohérente et plus transparente à leurs besoins. En outre, puisque les coordonnatrices et coordonnateurs résidents servent d'intermédiaires, les équipes de pays des Nations Unies sont mieux à même de tirer parti des vastes compétences spécialisées des commissions régionales, notamment en matière de développement économique, pour soutenir l'action des pays. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et tous les nouveaux directeurs régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement s'efforcent désormais de rendre visite aux commissions régionales concernées afin de se familiariser avec les services qu'elles ont à offrir. La coopération à l'appui des priorités nationales a considérablement augmenté et les commentaires des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des gouvernements des pays de programme sur les avantages de cette nouvelle forme de collaboration sont positifs. Plusieurs entités cherchent également à réorienter leur approche régionale afin de mettre en place une structure davantage axée sur la collaboration. Le programme des Volontaires des Nations Unies, par exemple, a déplacé le personnel qui gère ses programmes régionaux du Siège vers les centres régionaux d'Amman, de Bangkok, de Dakar, d'Istanbul (Turquie), de Nairobi et de Panama, afin d'établir des synergies avec d'autres entités des Nations Unies.

175. Nous avons maintenant l'occasion d'institutionnaliser les progrès réalisés et de passer à l'étape suivante. Je reste convaincu que la meilleure façon d'aller de l'avant est de progresser sur la base des cinq grands axes de transformation que j'ai communiqués aux États Membres en 2019, après avoir consulté les entités du système des Nations Unies pour le développement et recueilli les avis indépendants d'experts externes du développement durable de différentes régions, sous la coordination du Cepei, un groupe de réflexion de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes.

176. Les cinq axes de transformation sont :

a) la création de plateformes de collaboration régionale des Nations Unies englobant les mécanismes de coordination existants, qui font actuellement double emploi, et favorisant la collaboration en matière de développement durable entre les entités du système des Nations Unies pour le développement œuvrant au niveau régional ;

b) la mise en place de centres de gestion des connaissances efficaces dans chaque région qui regrouperaient l'expertise en matière de politique qui se trouve actuellement dans les diverses entités ;

c) le renforcement de la transparence et de la gestion axée sur les résultats au niveau régional, notamment par le biais de la production de rapports annuels sur les résultats obtenus par le système des Nations Unies au niveau régional à l'appui du Programme 2030 ;

d) le lancement, dans chaque région, d'un processus de gestion du changement afin de consolider les capacités existantes en matière de données et de statistiques ;

e) le recensement des services qui pourraient être fournis plus efficacement aux bureaux régionaux par le biais de services administratifs communs (notamment en ce qui a trait aux ressources humaines, aux achats et aux locaux), à l'instar des efforts faits en ce sens au niveau national.

177. Une équipe chargée de l'examen interne, avec la participation des commissions régionales et des entités membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, sous la direction de la Vice-Secrétaire générale et avec l'appui du Conseiller spécial du Secrétaire général pour la réforme, a tenu des débats dynamiques sur chacun de ces axes et a veillé à ce que les intéressés s'approprient la démarche. Dans chaque région, des équipes interinstitutions, codirigées par les secrétaires exécutives et exécutifs des commissions régionales et les directrices et directeurs régionaux du Programme des Nations Unies pour le développement, en leur qualité de président(e)s des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, ont fait des recommandations sur la façon de mettre en œuvre les cinq axes de transformation. Les bureaux régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement ont soutenu ce processus afin d'en assurer l'harmonisation avec les efforts de réforme plus larges.

178. Dans sa résolution [2019/15](#), le Conseil économique et social a déclaré attendre avec intérêt la tenue de consultations intergouvernementales ouvertes à tous dans chaque région pour finaliser et mener à bien l'examen régional (par. 8). Des consultations avec les États Membres ont été menées sous diverses formes, notamment lors de regroupements régionaux et de séances plénières. Elles ont permis de constater que la transition entre la coordination peu structurée qui existe actuellement et une collaboration plus efficace entre les ressources régionales suscite l'adhésion générale. Elles ont également donné lieu à des échanges énergiques et permis de clarifier les avantages escomptés de tous les changements envisagés. Je suis reconnaissant à tous les États Membres de s'être engagés dans un esprit de partenariat, d'avoir posé les questions difficiles et de nous avoir aidés à affiner les propositions, qu'ils ont enrichies de leurs points de vue tout au long du processus. Aujourd'hui, je suis en mesure d'affirmer avec confiance que la réforme a été adoptée sans réserve au niveau régional. Nous devons profiter de cet élan et aller de l'avant tous ensemble.

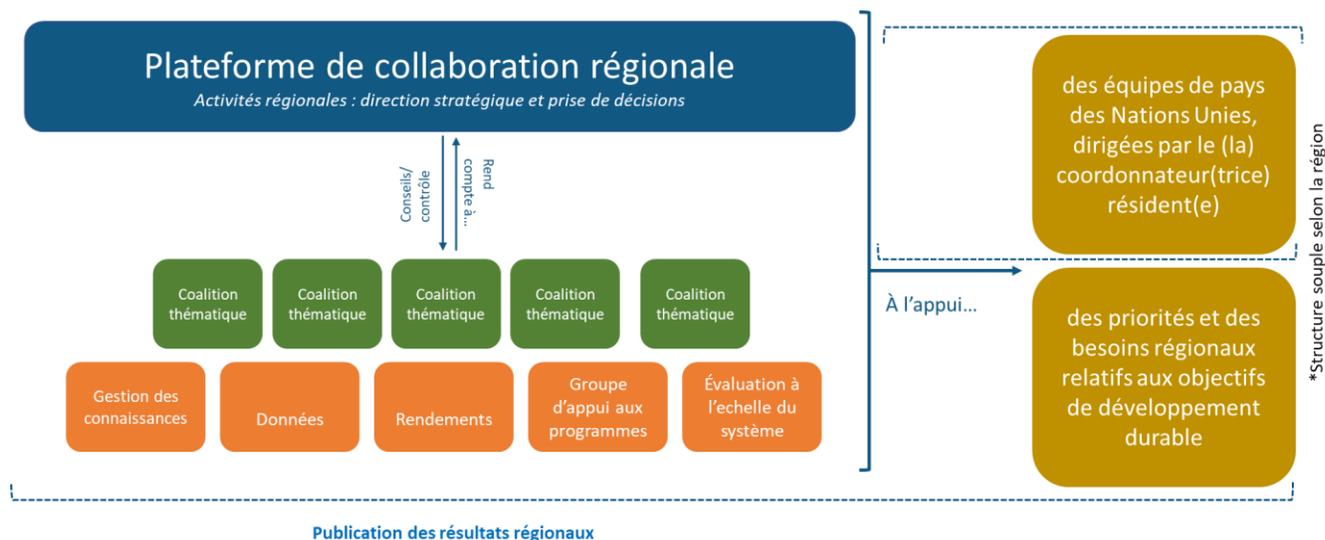
B. Éléments communs pour le renforcement de la structure régionale du système des Nations Unies

179. Les plateformes de collaboration régionale regrouperont les structures existantes des mécanismes de coordination régionale et du Groupe régional des Nations Unies pour le développement durable, qui ont coexisté au cours des années précédentes en dépit de chevauchements évidents dans leur composition et, souvent, dans leurs activités (voir figure XII). Il s'agira de plateformes internes interinstitutionnelles de collaboration, semblables aux équipes de pays des Nations Unies et au Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Il importe d'être clair sur quelques paramètres. Premièrement, les plateformes ne constituent pas des forums intergouvernementaux. Deuxièmement, elles ne sont pas conçues pour

créer de nouvelles initiatives régionales, mais plutôt pour optimiser celles qui existent déjà. Troisièmement, il ne s'agit pas d'un nouveau mécanisme de contrôle pour les équipes de pays des Nations Unies ou les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, qui continuent à relever directement de moi. Les plateformes ont un rôle clair et simple : assurer, sans incidence budgétaire, une coordination et une collaboration ainsi qu'une utilisation optimale des compétences spécialisées et des ressources des Nations Unies dans l'ensemble des entités du système des Nations Unies pour le développement à l'échelon régional. Ces précisions sont importantes afin que nos efforts ne fassent double emploi ni horizontalement (entre entités régionales) ni verticalement (en ce qui concerne des activités mondiales ou nationales). À terme, les plateformes apporteront leadership, responsabilité et clarté en ce qui a trait aux objectifs, activités et résultats attendus à l'échelle du système dans les régions, et elles permettront d'accroître le soutien apporté aux pays par les équipes de pays des Nations Unies.

180. La Vice-Secrétaire générale, en sa qualité de Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, présidera les plateformes de collaboration régionale, tandis que la ou le secrétaire général(e) adjoint(e) des commissions régionales concernées et les directrices et directeurs régionaux du Programme des Nations Unies pour le développement, au niveau des sous-secrétaires généraux, agiront à titre de vice-présidents. Les plateformes tiendront des réunions sous différentes configurations, notamment une réunion annuelle présidée par la Vice-Secrétaire générale, juste après les forums régionaux pour le développement durable, qui demeurent la plateforme intergouvernementale chargée du suivi et de l'examen de la mise en œuvre du Programme 2030 au niveau régional. Le secrétariat des plateformes de collaboration régionale sera assuré par les bureaux régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement, les commissions régionales et le Programme des Nations Unies pour le développement, sous la direction générale de la Présidente des plateformes et des deux vice-présidents. En outre, les commissions régionales et le Programme des Nations Unies pour le développement apporteront le soutien logistique nécessaire pour les réunions des plateformes, en faisant fond sur leurs vastes connaissances et capacités opérationnelles. Le Bureau de la coordination des activités de développement fournira le principal soutien à la présidence dans l'organisation des réunions annuelles de planification des plateformes, qui donneront lieu à l'adoption de l'ordre du jour annuel et à l'examen des progrès réalisés au cours de l'année précédente. Il appuiera également les vice-présidents tout au long de l'année, aux côtés des autres membres du secrétariat.

Figure XII.
Structure régionale proposée du système des Nations Unies pour le développement



181. La composante régionale du cadre de gestion et de responsabilité sera conçue pour s'harmoniser avec la composante nationale et prendre en compte les relations au sein des plateformes de collaboration régionale et entre elles.

182. La plupart des mécanismes de travail existants relevant actuellement du Groupe régional des Nations Unies pour le développement durable et du mécanisme de coordination régionale seront repositionnés dans des coalitions thématiques à échéances définies, qui réuniront les connaissances spécialisées existantes dans les entités régionales du système des Nations Unies pour le développement afin de favoriser la collaboration sur des questions qui dépassent les frontières nationales, notamment le commerce, la santé mondiale, la traite des êtres humains et les changements climatiques, ou des questions qui, de l'avis de nombre de coordonnatrices et coordonnateurs résidents et d'équipes de pays des Nations Unies, appellent une concertation et un appui au niveau régional. Ces coalitions thématiques seront dirigées par deux ou trois membres au maximum et elles seront établies dans chaque région en fonction des demandes, selon les besoins et les priorités des pays ou des équipes de pays des Nations Unies concernés. Les coalitions thématiques correspondront aux priorités de chaque région.

183. Une analyse des réflexions actuelles dans les différentes régions montre que chaque plateforme de collaboration régionale adoptera une approche unique pour établir ses coalitions thématiques (voir figure XIII). Les changements climatiques, le renforcement de la résilience et la mobilité humaine sous ses différentes formes sont des questions communes pour lesquelles des coalitions thématiques sont envisagées dans toutes les régions. L'urbanisation est un domaine d'intérêt en Europe et en Asie centrale, dans la région Asie-Pacifique et dans les États arabes, mais ne fait pas l'objet de coalitions thématiques dans les autres régions. Les questions relatives au genre, aux droits de l'homme et aux jeunes sont prises en compte dans toutes les régions, bien que dans certaines régions elles seraient intégrées à toutes les activités alors que dans d'autres elles donneraient lieu à des coalitions thématiques spécifiques. Toutes les régions ont un intérêt marqué pour la transformation économique, même si elles abordent la question différemment. D'autres coalitions thématiques sont uniques à une région. Par exemple, dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes la question de la criminalité et de la violence suscite un intérêt particulier. Bien que

seule la région de l'Europe et de l'Asie centrale ait envisagé de créer une coalition thématique consacrée à la santé jusqu'à maintenant, d'autres régions se penchent actuellement sur la façon d'intégrer la question de la COVID-19 dans toutes les coalitions thématiques.

Figure XIII
Réflexions actuelles sur les coalitions thématiques



184. Conformément au deuxième axe de transformation proposé, toutes les régions ont également établi des plans détaillés visant à regrouper les compétences existantes, qui parfois se recoupent, dans des centres communs de gestion des connaissances. Il s'agit d'une façon pragmatique de s'attaquer aux doubles emplois dans les activités et les compétences existantes et d'en faire ressortir les possibilités de synergies. Ces centres permettront aux pays de mieux connaître les ressources régionales disponibles et d'y avoir accès plus facilement afin de répondre en temps réel à leurs besoins et priorités à l'échelle nationale. Les centres seront accessibles aux États Membres afin, notamment, d'assurer le suivi de la mise en œuvre des objectifs de développement durable et de permettre le partage des bonnes pratiques. Nous évaluons actuellement l'interopérabilité entre les centres des différentes régions.

185. Nous avons également progressé dans la consolidation des compétences en matière de données et de statistiques dans chaque région. Des portails des objectifs de développement durable sont en cours d'élaboration dans toutes les régions, sous la direction des commissions régionales travaillant avec d'autres entités du système des Nations Unies pour le développement ayant des responsabilités en matière de collecte de données, afin de fournir des données consolidées sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable au niveau régional. Ces portails serviront de guichets uniques pour ce type de données et contribueront à la diffusion des données de manière cohérente tant à l'échelle mondiale que régionale. Faisant fond sur les capacités existantes en matière de données et de statistiques, ils n'auront aucune incidence budgétaire.

186. Toutes les régions ont également défini le format des rapports annuels sur les activités régionales à l'échelle du système, rapports qui seront produits pour la toute première fois. Ces rapports refléteront les particularités régionales, mais leur portée sera la même. Dans tous les rapports, les contributions collectives des initiatives régionales seront mises en lumière, notamment les programmes transfrontaliers touchant les domaines abordés par les coalitions thématiques de la région concernée. Les rapports permettront d'évaluer le soutien apporté au niveau régional aux activités des pays. Ils ne doivent pas faire double emploi avec les rapports nationaux et ne couvriront pas le travail particulier des différentes institutions ; ils refléteront la proposition de valeur collective du système des Nations Unies pour le développement dans la région. Ils seront distribués aux États Membres de chaque région avant la tenue des forums régionaux sur les objectifs de développement durable. Ils alimenteront également les rapports soumis au Conseil économique et social sur la situation à l'échelle mondiale, offrant ainsi aux États Membres la possibilité de mieux orienter les efforts du système des Nations Unies pour le développement à tous les niveaux, y compris sur le plan régional.

187. Nous aspirons à une plus grande efficacité à tous les niveaux. Pour y parvenir, toutes les plateformes de collaboration régionale élaboreront des stratégies relatives aux activités opérationnelles au niveau régional. Elles passeront en revue les services communs aux bureaux régionaux situés dans la même ville et compléteront les stratégies relatives aux activités opérationnelles au niveau régional, notamment en recensant toutes les demandes de services opérationnels communs afin de les apparier à l'offre des fournisseurs potentiels, en ayant comme principes directeurs la rentabilité et la qualité des services. Les équipes régionales de gestion des opérations ont été réactivées pour élaborer et mettre en œuvre, avec le Bureau de la coordination des activités de développement, des stratégies relatives aux activités opérationnelles au niveau régional, en fonction des besoins particuliers des régions concernées. C'est la première fois que le système s'engage dans un exercice collectif pour répertorier les services qui peuvent être gérés conjointement afin de garantir que notre présence régionale soit également plus efficace. À moyen terme, j'en suis convaincu, le repositionnement des ressources régionales sera non seulement bénéfique pour la mise en œuvre du Programme 2030 mais il rendra également le système des Nations Unies pour le développement plus efficace.

C. Les prochaines étapes : un aperçu de la démarche dans chaque région

188. En Afrique, le système des Nations Unies pour le développement dispose d'un budget annuel total de près de 300 millions de dollars pour les activités régionales¹⁰, dont 20 % sont alloués par l'intermédiaire des commissions régionales et 80 % par l'intermédiaire d'autres entités des Nations Unies. Dans cette région, le système des Nations Unies pour le développement a adopté une approche unique pour faire en sorte que la nouvelle structure régionale cultive et consolide la collaboration déjà étroite avec l'Union africaine. En ce sens, le programme de travail de la plateforme de collaboration régionale comprendra des sessions réservées à l'Union africaine pour resserrer la collaboration et suivre les progrès de la mise en œuvre du Cadre Union africaine-Organisation des Nations Unies pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Des initiatives de

¹⁰ Tous les chiffres budgétaires mentionnés dans cette section sont des estimations faites sur la base des données disponibles et complétées par des enquêtes auxquelles ont pris part toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'exercice de cartographie mené par le Cepei en 2019. Les résultats complets de cette cartographie ont été communiqués au Conseil économique et social avant la tenue du débat consacré aux activités opérationnelles de développement de 2019.

collaboration entre l'Union africaine et les plateformes de collaboration régionale sont déjà envisagées. Les questions qui feront l'objet de coalitions thématiques¹¹ en Afrique sont conformes aux priorités clés établies en consultation avec l'Union africaine. Il s'agit notamment de l'amélioration des données et des statistiques relatives aux objectifs de développement durable ; de la transformation et de la diversification de l'économie ; de l'aide à apporter aux gouvernements des pays d'Afrique pour qu'ils puissent exploiter le dividende démographique et tirer parti des nouvelles technologies pour un développement inclusif ; et du renforcement de la gouvernance dans le secteur des ressources naturelles et des transitions énergétiques nécessaires pour lutter contre les changements climatiques. Des coalitions thématiques sur les déplacements de populations et la paix, la sécurité et les droits de l'homme sont également envisagées, ce qui met en relief les liens cruciaux qui unissent le développement, l'action humanitaire, la consolidation de la paix et les droits de l'homme dans une région où de nombreux pays sont toujours confrontés à des conflits et à des situations d'urgence à grande échelle. Toutes les coalitions thématiques en Afrique doivent élaborer des projets de plans de travail au début de 2020, qui seront mis en œuvre après examen par les États Membres à l'échelon national.

189. Le centre africain de gestion des connaissances servira de guichet unique pour l'hébergement de données, de publications et de ressources d'apprentissage multi-sectorielles et d'une liste d'experts. Il est prévu, dans un premier temps, de mettre l'accent sur les priorités régionales faisant l'objet des coalitions thématiques. Le centre permettra de répertorier, de choisir, d'organiser, de diffuser et de transférer les informations, les connaissances et les compétences spécialisées d'importance qui sont disséminées dans le système. Il se veut une interface entre les gouvernements, les entités des Nations Unies, le secteur privé, les organisations de la société civile et les milieux académiques. Le portail africain des objectifs de développement durable sera créé sur la base de la boîte à outils pour la planification intégrée et l'établissement de rapports de la Commission économique pour l'Afrique afin de resserrer le suivi de la mise en œuvre des objectifs de développement durable dans le cadre du Programme 2030 et de l'Agenda 2063. Une première initiative consistant à mettre à l'essai une stratégie relative aux activités opérationnelles sera mise sur pied à Nairobi.

190. Le budget annuel total pour les activités régionales du système des Nations Unies pour le développement dans les États arabes s'élève à environ 450 millions de dollars, les commissions régionales recevant environ 10 % de cette somme et les autres entités du système des Nations Unies pour le développement recevant les 90 % restants. Le système des Nations Unies pour le développement dans les États arabes envisage un ensemble de coalitions thématiques qui auraient pour base les groupes de travail qui relevaient auparavant du mécanisme de coordination régionale et du Groupe régional des Nations Unies pour le développement durable. Les coalitions thématiques aborderont des questions telles que la migration, l'urbanisation et le renforcement des services sociaux dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de la technologie, ainsi que la gestion macroéconomique (protection sociale, financement des objectifs de développement durable, commerce et gestion de la dette). Comme en Afrique, le système des Nations Unies pour le développement dans les États arabes mettrait également en place une coalition thématique consacrée au lien entre activités humanitaires et activités de développement, afin de permettre aux équipes de pays des Nations Unies d'intervenir dans certains pays en crise. Le système prévoit également la création de coalitions thématiques sur l'égalité des genres et les questions concernant les jeunes.

¹¹ En Afrique, le terme « possibilités/coalitions thématiques » a été adopté pour refléter explicitement l'objectif consistant à aider le continent à tirer parti des possibilités pour réaliser ses aspirations.

191. La région arabe est bien avancée dans la création de son centre de gestion des connaissances, qui sera appelé « Manara » (qui signifie phare en arabe). Déjà au stade du prototype, le centre Manara a pour base le centre de données du système des Nations Unies pour le développement hébergé par la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO), auquel viennent s'ajouter les ressources d'autres entités de la région. Grâce à l'intelligence artificielle, les informations sur les objectifs de développement durable pourront y être synthétisées à partir d'un vaste éventail de supports de connaissances. Dans la région des pays arabes également, le centre Manara a été choisi comme guichet unique pour le suivi des données sur les objectifs de développement durable et sur la réalisation de ceux-ci, en plus de réunir des supports de connaissances, des ressources d'apprentissage, des listes d'experts et des outils de simulation de politiques. Il permettra d'accéder à des données et à des supports de connaissances provenant de l'ensemble du système des Nations Unies, des bureaux nationaux de statistiques et d'autres sources non conventionnelles, y compris des mégadonnées. La méthodologie utilisée pour établir la liste d'experts a déjà été élaborée et pourra être finalisée peu après le débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles. Favorisant une plus grande efficacité, la CESAO offre déjà des services à d'autres entités et contribue à établir des services communs à Beyrouth, où elle est située. Elle héberge actuellement le bureau du coordonnateur résident au Liban, en plus du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, du centre d'information des Nations Unies et du Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban. Il s'agit là d'une première réalisation encourageante sur laquelle il faudra bâtir.

192. Le système des Nations Unies pour le développement dans la région Asie-Pacifique dispose d'un budget annuel total de près de 290 millions de dollars, les commissions régionales recevant environ 26 % de cette somme et les autres entités du système des Nations Unies pour le développement représentant les 74 % restants. En effectuant la transition vers la nouvelle structure régionale, le système des Nations Unies pour le développement dans cette région a identifié cinq coalitions thématiques pour lesquelles il existe une forte demande de la part des pays et pour lesquelles plusieurs entités disposent déjà de capacités et de ressources. Il s'agit notamment de l'atténuation des changements climatiques, en mettant l'accent sur la décarbonisation et en s'attaquant à la pollution atmosphérique dans la région ; du renforcement de la résilience, en s'intéressant en particulier à la réduction des risques de catastrophe, l'adaptation aux changements climatiques et la prévention des risques biologiques ; de la promotion de l'inclusion grâce au renforcement de la protection sociale et à des transferts en espèces dans le contexte de la COVID-19, en particulier pour les populations les plus vulnérables ; de la mobilité humaine et de l'urbanisation ; de la généralisation des questions relatives aux droits de la personnes et à l'égalité des genres. Toutes les coalitions thématiques s'attardent en priorité à soutenir les efforts d'évaluation et d'intervention dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

193. Le centre régional de gestion des connaissances Asie-Pacifique est déjà en place et sera pleinement opérationnel une fois que nous aurons effectué la transition vers une nouvelle structure régionale. Il soutiendra les entités du système des Nations Unies pour le développement dans la région Asie-Pacifique, en regroupant les connaissances et les connaissances spécialisées et en fournissant aux pays et aux équipes de pays des Nations Unies des conseils cohérents sur les politiques à adopter. Le centre deviendra opérationnel rapidement en utilisant comme base le Service d'assistance à la réalisation des objectifs de développement durable mis sur pied par la CESAP, qui comptera à l'avenir sur les ressources de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Une liste d'experts et de spécialistes dans les différents domaines abordés dans le Programme 2030 provenant de l'ensemble du système de développement des Nations Unies sera versée au centre de gestion des

connaissances, en commençant par ceux dans lesquels les équipes de pays des Nations Unies ont le plus souvent réclamé un appui. Le centre sera accessible à la fois aux équipes de pays des Nations Unies et aux gouvernements et permettra également d'accéder au Portail des objectifs de développement durable de la région Asie-Pacifique qui a été lancé en 2019. S'appuyant sur les données officielles relatives aux objectifs de développement durable provenant de bases de données mondiales, le Portail fournit des données sur les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs, des graphiques et des évaluations, et sera élargi pour inclure les évaluations nationales des progrès accomplis à cet égard. Le système des Nations Unies pour le développement dans la région Asie-Pacifique est à l'avant-garde en matière de communication des résultats et a déjà produit à titre expérimental un rapport sur les résultats régionaux du système des Nations Unies, rapport qui sera également transmis aux participants au Forum Asie-Pacifique pour le développement durable. Le système des Nations Unies pour le développement dans la région Asie-Pacifique a également créé une équipe opérationnelle régionale au début de 2020 pour élaborer une stratégie commune, en s'appuyant sur les services existants fournis par la CESAP à plus de 20 entités des Nations Unies dans la région.

194. En Europe et en Asie centrale, le système des Nations Unies pour le développement dispose d'un budget annuel total de plus de 150 millions de dollars, dont près de 30 % sont acheminés par l'entremise des commissions régionales et les 70 % restants par d'autres entités du système des Nations Unies pour le développement. L'équipe du système des Nations Unies pour le développement va ancrer la transition dans une nouvelle structure régionale qui s'appuiera sur son bilan favorable en matière de collaboration. La région était déjà en avance grâce à la collaboration entre le Groupe régional des Nations Unies pour le développement durable et la Commission économique pour l'Europe (CEE) et, en 2016, elle a été la première à adopter un mécanisme semblable aux coalitions thématiques proposées. Les entités du système des Nations Unies pour le développement dans la région ont passé en revue les coalitions thématiques existantes et prévoient en maintenir sept, soit celles couvrant la santé, les données, l'égalité des genres, les jeunes et les adolescents, la protection sociale et, comme dans d'autres régions, les changements climatiques et les grands mouvements de population. Le système des Nations Unies pour le développement en Europe et en Asie centrale envisage également la création de deux autres coalitions thématiques pour traiter des questions relatives aux systèmes alimentaires durables et au développement urbain durable, en faisant fond sur le travail de longue date de la CEE pour définir des normes de transport pour la région. Des plans de travail pour chaque coalition thématique sont en cours d'élaboration, en consultation avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents de la région.

195. Le centre de gestion des connaissances de l'Europe et de l'Asie centrale regroupera des compétences et des supports de connaissance qui seront mis à disposition dans des dépôts et des bibliothèques numériques. Le centre comprendra également un volet sur les statistiques relatives aux objectifs de développement durable, plutôt qu'un portail distinct comme ceux qui existent dans d'autres régions. Le centre permettra de diffuser des données et des statistiques, qui seront canalisées par une coalition thématique spécialisée, afin d'aider les pays par l'intermédiaire des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies. Pour faire avancer l'établissement de services administratifs communs, une équipe régionale de gestion des opérations est actuellement mise en place pour mener, en étroite collaboration avec le bureau régional du Bureau de la coordination des activités de développement, une évaluation approfondie des services qui pourraient être mis en commun dans deux endroits où la présence des Nations Unies est concentrée, à savoir Genève et Istanbul.

196. En Amérique latine et dans les Caraïbes, les activités régionales du système des Nations Unies pour le développement représentent un montant total d'environ 365 millions de dollars par an, la CEPALC représentant environ 20 % de cette somme et les autres entités du système les 80 % restants. Les consultations tenues dans le cadre de l'examen régional ont permis de confirmer que les États Membres de la région ont un fort sentiment d'appropriation et une grande appréciation pour l'appui reçu par le passé, en particulier de la CEPALC. La nouvelle structure régionale s'appuiera sur cette base solide, en se concentrant sur les liens entre la CEPALC et le reste du système des Nations Unies pour le développement. La première série de coalitions thématiques reflète un effort minutieux de hiérarchisation des priorités qui met à profit les avantages comparatifs de toutes les entités. Un intérêt marqué est accordé aux efforts visant à favoriser une croissance équitable afin de remédier aux inégalités qui sont historiquement élevées dans la région ; progresser vers la réalisation de l'objectif 16, en mettant l'accent sur le soutien aux programmes ayant pour objectif de réduire la criminalité et la violence, y compris la violence contre les femmes et les filles ; et garantir un soutien au Programme 2030 tenant compte des risques, en favorisant des contributions déterminées au niveau national plus ambitieuses et en recensant des solutions fondées sur la nature dans le cadre d'une action climatique renforcée. Une coalition thématique sur la gouvernance aiderait le système des Nations Unies pour le développement à apporter des réponses communes au nombre croissant de demandes de soutien, et à faire en sorte que les institutions soient justes, réactives et responsables et que les systèmes de prestation de services publics soient efficaces. Enfin, une coalition thématique sur la mobilité humaine permettrait de tenir compte du développement pour s'attaquer aux causes profondes de la mobilité non réglementée dans des sous-régions spécifiques et aux conséquences qu'elle a sur les stratégies de développement nationales et régionales. La région considérera l'égalité des genres, l'avancement des femmes et les questions relatives aux jeunes comme des questions transversales prioritaires dans toutes les coalitions thématiques.

197. Le système des Nations Unies pour le développement en Amérique latine et dans les Caraïbes vise à mettre en place, au cours du premier semestre de 2020, un portail des objectifs de développement durable qui servira également de centre de gestion des connaissances pour ces objectifs. Il sera coordonné par la CEPALC et soutenu par un comité directeur auquel participeront d'autres entités des Nations Unies. Le portail sera ouvert aux équipes de pays des Nations Unies, aux États Membres et au public. Une liste d'experts reflétant toute la gamme des compétences de la présence régionale du système des Nations Unies pour le développement sera également disponible, structurée en fonction des coalitions thématiques. Le prototype du portail a déjà été présenté aux États Membres en novembre 2019 lors de la Conférence statistique des Amériques de la CEPALC. En Amérique latine et dans les Caraïbes, une équipe régionale de gestion des opérations sera également créée pour préparer un plan interinstitutions visant à faire progresser la mise en commun des services. Comme premier pas en ce sens, la CEPALC a déjà mis sur pied un dispositif commun d'achat de services de voyage au Chili au nom du système des Nations Unies pour le développement.

D. Maintenir l'élan pour progresser de manière décisive

198. L'examen régional a été l'une des tâches les plus complexes des réformes, mais il est aussi l'une de ses composantes centrales. Je suis convaincu que si nous pouvons trouver un terrain d'entente pour répondre aux différentes attentes des États Membres, nous pourrions transformer le système au niveau régional et réaffirmer sa valeur considérable. Le travail effectué dans les régions peut avoir un impact réel sur la vie des gens si nous veillons à ce que les orientations qui en résulte s'appuient sur les

compétences spécialisées disponibles dans le système et à ce que celles-ci soient mises au service des pays. L'adoption d'un nouveau système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents a permis de créer un réseau optimal pour canaliser ces efforts et clarifier la demande ; nous devons maintenant organiser le travail régional pour renforcer l'offre.

199. Les États Membres m'ont demandé de présenter des options pour maximiser l'impact des ressources régionales du système des Nations Unies pour le développement et je leur ai proposé un ensemble d'activités interdépendantes qui offrent une solution pratique mais déterminante. J'estime que le statu quo n'est pas une option valable. Ce serait une autre occasion manquée. Les mesures concrètes décrites pour combler enfin une lacune historique sur le plan de la collaboration, de la responsabilité et de l'orientation stratégique au niveau régional sont le résultat de recherches approfondies et de discussions intenses au sein du système des Nations Unies, ainsi que d'un dialogue sans précédent avec les États Membres et les organisations régionales et sous-régionales sur la proposition de valeur et le rôle des ressources au niveau régional. Ensemble, nous avons parcouru un long chemin et nous avons maintenant la base et l'élan nécessaires pour aller de l'avant.

200. En fin de compte, nous partageons tous le même objectif : exploiter les ressources régionales des Nations Unies pour obtenir de meilleurs résultats pour les populations locales. La mise en œuvre de cet ensemble de changements aura des retombées évidentes et fournira des enseignements qui nous permettront de continuer à nous adapter et à nous améliorer à mesure que nous progresserons. Le déploiement de la nouvelle structure régionale peut se faire dans la limite des budgets existants, en tirant parti des ressources actuelles des entités du système des Nations Unies pour le développement. Le travail de fond des entités régionales et des coalitions thématiques continuera d'être tributaire d'un soutien extrabudgétaire. J'ai bon espoir que nous réussirons le test du marché.

201. Je compte sur les États Membres, lors du débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles en 2020, pour soutenir mes efforts globaux de repositionnement des ressources régionales du système des Nations Unies pour le développement. Je suis convaincu que nous disposons maintenant de tous les éléments nécessaires pour réussir et que nous ne devons pas laisser passer cette occasion. Nous cherchons en particulier à obtenir un soutien pour procéder à la mise en place d'une nouvelle structure régionale conforme à l'orientation que j'ai esquissée dans le présent rapport. Ce soutien nous permettrait de commencer la mise en œuvre et de rectifier notre trajectoire, si nécessaire et en tenant compte de l'avis des États Membres, au fur et à mesure que nous avançons. Je m'engage auprès des États Membres à faire en sorte que le processus de mise en œuvre soit transparent et consultatif.

VII. Du repositionnement aux résultats : mettre en œuvre une action intégrée à l'échelle de tout le système pour appuyer la décennie d'action

202. À ce stade précoce, il ne fait pas de doute que les réformes du système des Nations Unies pour le développement nous rapprochent de notre objectif commun et que des résultats tangibles ont déjà été obtenus. Dans la perspective du prochain examen quadriennal complet, j'engage les États Membres à donner des orientations au système des Nations Unies pour le développement, non seulement sur la manière dont il devrait fonctionner, mais aussi sur le type de politique intégrée et d'appui aux programmes qu'ils souhaitent le voir mettre en œuvre pour accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

203. Selon l'analyse qui a servi de base à la tenue du Sommet sur les objectifs de développement durable, après quatre années d'action, nous ne sommes toujours pas en bonne voie pour atteindre les objectifs d'ici à 2030. Étant donné les effets profondément néfastes de l'actuelle pandémie de COVID-19 sur les efforts de développement durable, les problèmes que nous aurons à surmonter collectivement durant cette décennie d'action n'en seront que plus ardues (voir figure XIV).

Figure XIV
Effets de la COVID-19 sur la réalisation de certains objectifs de développement durable



204. Les gouvernements et leurs partenaires, dont le système des Nations Unies pour le développement, doivent mener une action proportionnelle à ce défi.

205. Celle-ci doit consister à la fois à préserver les récents acquis du développement et, c'est crucial, à remédier aux très nombreux écarts portés au premier plan par la crise actuelle, à savoir le sous-investissement chronique dans les services essentiels tels que la couverture sanitaire universelle, l'eau et l'assainissement, l'éducation de qualité et le numérique ; un système économique mondial qui laissent des milliards de personnes, dont les travailleurs pauvres, au bord de la ruine et sans accès à la protection sociale ; la destruction persistante de la biodiversité et l'inadaptation majeure de la riposte mondiale à l'urgence climatique ; une dynamique des pouvoirs profondément enracinée, qui ancre l'inégalité de genre dans presque toutes les sphères ; des obstacles à la protection des droits de la personne et au règlement de conflits aux effets dévastateurs.

206. Les menaces toujours plus nombreuses qui planent sur la réalisation des objectifs de développement durable en raison de cette crise humaine à grande échelle causée par la COVID-19 jettent une lumière crue sur la nécessité vitale et urgente pour les partenaires gouvernementaux tels que le système des Nations Unies pour le développement d'évoluer en permanence pour relever les défis du monde contemporain. De ses débuts, axés sur le renforcement institutionnel et la prestation de services, jusqu'aux programmes mis en œuvre à l'échelle mondiale dans les années 90, aux objectifs du Millénaire pour le développement, et, plus récemment, au Programme 2030, le système des Nations Unies pour le développement a continuellement montré qu'il était capable de se réinventer pour accomplir sa mission en tant qu'instance multilatérale conduisant, coordonnant et facilitant une approche du développement fondée sur les droits.

207. À l'étape suivante de son évolution, le système des Nations Unies pour le développement doit donner un effet maximal à son repositionnement prometteur pour accélérer la réalisation des objectifs. Cette ambition doit occuper une place centrale et de premier plan, alors que nous préparons, en cette fin d'année 2020, l'examen quadriennal. Dans le présent chapitre, je mettrai en évidence un certain nombre de domaines dans lesquels les États Membres peuvent orienter le système de développement afin qu'il s'acquitte des responsabilités qui lui ont été confiées.

Fournir des conseils en matière de politiques intégrées et un appui aux programmes en vue d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable

208. Dans son essence, le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Sur la base de cette définition, le Programme 2030 vise à promouvoir un développement dont les composantes économique, sociale et environnementale soient équilibrées. En outre, les objectifs de développement durable sont intimement liés les uns aux autres et interdépendants. Pour les atteindre, il faut donc mettre en œuvre des politiques intégrées qui puissent gérer efficacement des équilibres et des synergies entre des enjeux majeurs.

209. Depuis 2015, les gouvernements ont accompli d'importants progrès en intégrant les objectifs dans la planification nationale et en renforçant la coopération entre les secteurs. Dans leurs examens nationaux volontaires, cependant, ils signalent qu'ils rencontrent des difficultés persistantes pour élaborer des politiques intégrées, en raison notamment du cloisonnement des responsabilités ministérielles dans la plupart des pays ; des coûts de coordination ; de l'absence de politique horizontale et de mécanismes procéduraux et budgétaires ; et de la difficulté à parvenir à un consensus politique sur les orientations de plus grande portée. Dans certains pays, les audits ont

également montré que la cohérence des politiques verticales et le dialogue sans exclusive avec les parties prenantes n'ont pas reçu toute l'attention requise¹².

210. Comme exposé en détail dans le document stratégique à l'échelle du système, l'engagement du système des Nations Unies pour le développement de fournir des conseils en matière de politiques intégrées peut revêtir plusieurs formes. Le système s'acquittera de cet engagement en s'appuyant sur la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies et d'instruments de programmation modernisés, en particulier le plan-cadre de coopération et des outils comme la démarche commune d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques. Depuis 2016, plus de 50 interventions ont été déployées dans le cadre de cette démarche en réponse aux demandes de gouvernements qui souhaitaient rendre leurs systèmes nationaux conformes aux objectifs. En 2019, des institutions ont collaboré entre elles sous la direction du PNUD, de l'UNICEF et de l'Organisation internationale du Travail (OIT) pour aménager cette démarche par l'utilisation d'outils analytiques actualisés, une plus grande attention portée à la cohérence des politiques verticales et au dialogue inclusif et une plus large participation du système des Nations Unies dans toutes ses composantes. Pour remédier aux problèmes spécifiques à certains pays, nous devons également pouvoir nous appuyer sur les ressources de nos partenaires dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire, des droits de l'homme et de la consolidation de la paix.

211. En outre, il importe que le système des Nations Unies pour le développement fournisse un appui aux politiques et aux programmes en prenant pleinement acte des liens qui unissent différents secteurs les uns aux autres et des possibles effets par ricochet que peuvent avoir différentes interventions dans ces domaines. Il ne s'agit pas de dire par là que chaque institution des Nations Unies doit déployer son action tous azimuts. Il s'agit plutôt de souligner la nécessité de mettre fortement et délibérément l'accent, sous la conduite de la Coordinatrice ou du Coordonnateur résident(e), sur la coopération et faire en sorte qu'elle soit mise en œuvre là où existent de fortes synergies et liaisons réciproques.

212. Les points d'entrée pour la transformation qui sont définis dans le *Rapport mondial sur le développement durable* de 2019 illustrent bien ce qui est demandé à tous les acteurs du développement, notamment les gouvernements, à savoir donner la priorité à l'action intersectorielle¹³. Associés à quatre leviers de changement qui sont la gouvernance, l'économie et la finance utilisée à bon escient, l'attitude et l'action collective aux niveaux individuel et sociétal, et la science et la technologie, les points d'entrée reposent sur des manières très différentes de déterminer, d'analyser, de conduire et de financer des actions de développement durable.

213. Il sera crucial que les gouvernements et les équipes de pays des Nations Unies réfléchissent à ces questions au fur et à mesure qu'ils élaboreront des plans pour remédier aux effets de la crise liée à l'épidémie de COVID-19 et pour accélérer la réalisation des objectifs durant la décennie d'action.

Faire évoluer notre offre pour satisfaire la demande des pays

214. Les réformes du système des Nations Unies pour le développement visent à permettre aux gouvernements hôtes de mettre à profit les vastes capacités du système,

¹² Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, « Are nations prepared for implementation of the 2030 Agenda? Supreme audit institutions' insights and recommendations » (juillet 2019).

¹³ Groupe indépendant de scientifiques désignés par le Secrétaire général, *The Future is Now: Science for Achieving Sustainable Development – Global Sustainable Development Report 2019* (Organisation des Nations Unies, New York, 2019).

non seulement celles des entités présentes dans un pays donné mais aussi celles qui ne sont pas habituellement concentrées sur place, dans les équipes de pays. Comme l'illustre le chapitre II, l'évolution est déjà amorcée et il s'agit à présent de l'accélérer. Je suis convaincu que les réformes iront dans le sens de cet objectif.

215. Dans le cadre d'une enquête menée par le Département des affaires économiques et sociales, il a été demandé aux gouvernements des pays de programme de réfléchir aux cinq principaux domaines liés aux objectifs dans lesquels la contribution des Nations Unies a particulièrement compté dans les deux dernières années et les cinq principaux domaines liés aux objectifs qui nécessiteront une aide du système dans les quatre années à venir.

216. Les gouvernements ont indiqué que la contribution des Nations Unies durant les deux dernières années avait été particulièrement appréciable sur le plan national en matière de santé et de bien-être (objectif 3), d'égalité des sexes (objectif 5), de sécurité alimentaire, de nutrition et d'élimination de la faim (objectif 2), d'éducation (objectif 4) et d'élimination de la pauvreté (objectif 1). Pour les quatre années à venir, ils ont fait état de besoins avant tout dans le domaine de la lutte contre les changements climatiques (objectif 13), étant prévu par ailleurs que la demande d'aide en matière d'emplois productifs et de croissance économique durable soit doublée (voir figure XV).

217. Le système des Nations Unies pour le développement prend des mesures pour améliorer son offre et les compétences dont il dispose, afin de fournir une aide efficace aux gouvernements dans chacun des domaines susmentionnés.

218. En ce qui concerne la transformation économique, le système des Nations Unies pour le développement met tout en œuvre pour développer une offre plus solide et plus homogène. Les économistes professionnels recrutés dans les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents contribueront à cette tâche, tout comme le Réseau des économistes des Nations Unies, coordonné par le Sous-Secrétaire général chargé du développement économique et Économiste en chef. La nomination d'un Envoyé spécial pour le financement du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et d'un Envoyé spécial pour l'action climatique et son financement contribuera à accroître notre capacité et étendra la portée de notre action et notre influence à l'échelle mondiale. Le document relatif à la transformation économique qui accompagne le plan-cadre de coopération fournit un cadre conceptuel explicatif qui indique quel type de transformation économique stimulera la mise en œuvre du Programme 2030 et la réalisation des objectifs et pourquoi. Le Groupe de réflexion interinstitutions sur le financement du développement est un mécanisme d'appui aux cadres de financement nationaux intégrés, qui vise à une plus grande adéquation entre la planification et le financement et contribue à la mobilisation et à l'harmonisation du financement à partir de toutes les sources à des fins de gestion globale et d'affectation plus efficace des ressources. L'équipe de travail, que préside le Département des affaires économiques et sociales, élabore actuellement une méthodologie applicable aux cadres de financement nationaux intégrés, dont la publication est prévue en 2020, et des documents directifs. À ce jour, près de 20 pays ont déjà accepté d'être parmi les premiers à adopter la démarche passant par le cadre national de financement intégré, collaborant étroitement avec les équipes de pays des Nations Unies, les institutions de Bretton Woods et les principaux partenaires bilatéraux, sous la direction de la coordonnatrice ou du coordonnateur résident(e) et avec l'assistance technique du PNUD. Il est fondamental que leur expérience soit utilisée pour élaborer les documents directifs et permettre ainsi que les enseignements tirés à l'échelle nationale soient intégrés dans la méthodologie globale et servent aux pays qui montrent la voie. Dans les derniers mois, nous avons également constaté qu'il était de la plus haute importance que les Nations Unies collaborent efficacement

avec les partenaires internationaux sur les principales questions macroéconomiques, dont la dette et la marge de manœuvre budgétaire.

Figure XV
Contribution et aide des Nations Unies concernant les objectifs de développement durable



219. En ce qui concerne les changements climatiques, les équipes de pays des Nations Unies, sous la direction du PNUD, mènent actuellement des travaux axés sur l'amélioration des contributions déterminées au niveau national, les partenariats stratégiques noués avec les entreprises, l'évolution des chaînes d'approvisionnement vers de faibles trajectoires d'émissions et le renforcement de la capacité de lever des fonds catalyseurs de l'action. En outre, la perte de biodiversité et l'économie de la nature sont intimement liées aux changements climatiques et, comme la crise liée à la COVID-19 l'a montré, ces questions doivent être portées au niveau national et traitées en urgence.

220. Il serait utile que les États Membres, lors de l'examen quadriennal de 2020 fournissent des orientations dans les domaines pour lesquels le système des Nations Unies pour le développement doit continuer d'affiner son offre, y compris concernant les questions figurant au bas de la liste des priorités, comme les villes durables et la consommation et la production durables.

Consolider notre aide à l'élimination de la pauvreté et ne laisser personne de côté

221. L'élimination de la pauvreté dans toutes ses formes et dimensions est au cœur de la mise en œuvre du Programme 2030. Nous devons redoubler d'efforts pour débarrasser le monde de la pauvreté ; en effet, on a estimé en 2019 à 1,3 milliard le nombre de personnes vivant dans une pauvreté multidimensionnelle, tandis que des centaines de millions d'autres voient leurs sources de revenu et leur bien-être menacés par la pandémie de COVID-19. Le repositionnement vise à donner au système des Nations Unies pour le développement les moyens de replacer au cœur même de l'action collective les questions de l'élimination de la pauvreté et de l'édification d'économies durables et inclusives.

222. Presque tous les gouvernements des pays de programme indiquent que les Nations Unies les ont aidés à identifier (95 %) et à mener une action (93 %) en faveur des plus défavorisés. S'agissant de chaque entité du système des Nations Unies pour le développement, toutes celles qui ont répondu à l'enquête conduite par le Siège, à l'exception de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle et de l'Organisation mondiale du tourisme, ont confirmé que leurs plans stratégiques présentaient des démarches concrètes visant à venir en aide aux plus défavorisés.

223. Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable a accompli un travail considérable pour faire en sorte que les orientations données aux fins de l'élaboration du nouveau plan-cadre de coopération prennent en considération les obstacles structurels, institutionnels et autres à l'élimination des inégalités et des disparités. Les nouveaux documents accompagnant le plan-cadre de coopération mettent l'accent sur le fait que les pays doivent recadrer leurs politiques et pratiques économiques afin d'encourager une transformation économique inclusive, diversifiée et fortement créatrice d'emplois, qui ne laisse personne de côté, protège la planète et fasse reposer les économies sur un socle écologique plus solide.

224. L'analyse commune de pays et le guide opérationnel visant à ne laisser personne de côté proposent un cadre conceptuel et des directives détaillées en vue de concrétiser cet engagement. L'analyse commune de pays définit cinq facteurs permettant d'évaluer l'application du principe selon lequel il ne faut laisser personne de côté : discrimination, géographie, vulnérabilité aux chocs, gouvernance et statut socioéconomique (voir figure XVI).

Figure XVI
Facteurs relatifs au principe selon lequel il ne faut laisser personne de côté :
évaluer les éléments indiquant qui est laissé de côté et dans quelle mesure



Source : Groupe des Nations Unies pour le développement durable, « Leaving no one behind : a United Nations operational guide for United Nations country teams » (mars 2019).

225. Sur la base de cette analyse, il est prévu que le plan-cadre de coopération représente la manière dont le système des Nations Unies pour le développement aidera, en particulier, à renforcer la résilience des personnes par la protection sociale et des politiques redistributives qui réduisent la vulnérabilité et préservent les acquis en matière d'élimination de la pauvreté et d'inégalités. Le système est également appelé à influencer de manière positive sur la résilience économique par l'application de politiques macroéconomiques et structurelle appropriées, un domaine dans lequel la coopération avec les institutions financières internationales est une fois de plus cruciale. La crise liée à la COVID-19 appelle une attention renouvelée sur l'importance que revêt l'amélioration de la protection sociale, parallèlement à la recherche de solutions face à la récession qui menace.

226. Outre ces efforts, et dans la lignée de mon appel à l'action pour les droits de la personne en 2020, de nouvelles stratégies relatives aux jeunes et à l'inclusion du handicap, intéressant le système des Nations Unies dans son entier, seront déployées à la fois au niveau des entités et des pays. Au cours du prochain examen quadriennal, les États Membres devraient constater une amélioration tangible des rapports avec ces groupes de population d'une importance capitale, et de l'appui que nous leur devons au titre de notre engagement plus large de ne laisser personne de côté.

227. Enfin, la crise liée à la COVID-19 montre très clairement qu'il importe d'évaluer les risques transfrontières imprévus et de mettre en place une prestation de services publics résilients et accessibles. L'accès à des soins de santé universels, à l'eau propre et à de meilleures conditions d'hygiène, à la protection sociale, à une éducation de qualité et à une fourniture régulière d'électricité sont des objectifs qui demeurent de manière préoccupante à des niveaux de réalisation très bas, dans de nombreux pays de programme.

228. Durant le prochain cycle de l'examen quadriennal, le système des Nations Unies pour le développement doit redoubler d'efforts pour aider les gouvernements à donner accès à des services publics de qualité et accélérer les progrès vers l'élimination de la pauvreté et la mise en œuvre du principe selon lequel il ne faut laisser personne de côté.

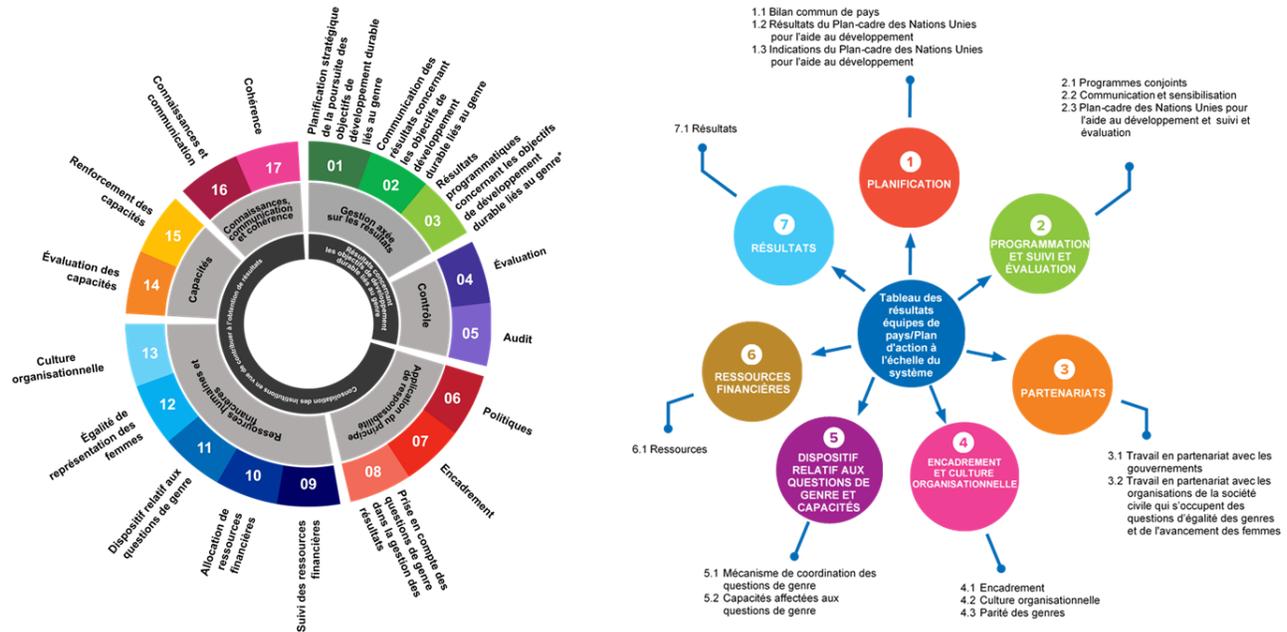
Unir les forces du système pour parvenir à l'égalité des genres et à l'avancement de toutes les femmes et de toutes les filles

229. Le vingt-cinquième anniversaire de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing arrive en temps opportun pour nous rappeler le chemin à parcourir avant de parvenir à l'égalité des genres et à l'avancement de toutes les femmes et de toutes les filles. En dépit des progrès accomplis, les droits des femmes restent dans un état désastreux. Les inégalités et la discrimination sont partout la règle. Les progrès ont ralenti jusqu'à l'arrêt, et dans certains, des régressions ont eu lieu. Le système des Nations Unies pour le développement a mis en place de nombreux outils destinés à renforcer l'offre dans ce domaine mais nous pouvons et devons aller plus loin.

230. Le système des Nations Unies pour le développement a pris des mesures conséquentes pour exécuter le mandat inscrit dans l'examen quadriennal de 2016 visant à la promotion de l'égalité des genres et de l'avancement des femmes, comme le montre le nombre croissant de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et de plans-cadres de coopération contenant des réalisations spécifiquement liées à cette question (72 %). L'égalité des genres est également un domaine d'intervention commun à de très nombreux programmes conjoints. Ces résultats positifs sont dus en partie à la bonne progression de la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes et du plan national équivalent, le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies des équipes de pays pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes¹⁴, connu auparavant sous son appellation officielle de feuille de résultats des équipes de pays relative au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (voir figure XVII).

¹⁴ Voir à l'adresse suivante : <https://unsdg.un.org/resources/unct-swap-gender-equality-scorecard>.

Figure XVII
Indicateurs de résultats relatifs au plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes 2.0 et du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies des équipes de pays pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes



Source : Informations disponibles sur le site Web d'ONU-Femmes à l'adresse suivante : <https://www.unwomen.org/fr/how-we-work/un-system-coordination/promoting-un-accountability>

231. Au niveau des entités, dans le système des Nations Unies pour le développement le nombre de celles qui communiquent des informations est passé de 35 en 2012 à 39 en 2019. Selon les informations communiquées par ces entités, l'action menée à l'échelle du système pour parvenir à l'égalité des genres et à l'avancement des femmes se concentre en majeure partie dans des domaines socioéconomiques spécifiques, les secteurs de l'énergie et des infrastructures étant l'objet de moins d'attention. En ce qui concerne ses aménagements internes, le système des Nations Unies pour le développement obtient les meilleurs résultats, en 2019, dans les domaines de l'audit et de la gestion de la performance tenant compte des questions de genre, et les moins bons résultats pour ce qui est de l'affectation des ressources et de l'égalité de représentation des femmes.

232. Au niveau des pays, une version actualisée de la feuille de résultats pour l'égalité des sexes renommée plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies des équipes de pays pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, a été mise en service en 2018. Le nombre d'équipes de pays des Nations Unies qui établissent régulièrement des rapports détaillés dans le cadre de ce plan d'action a plus que doublé, passant de 23 durant la période 2012-2015 à 48 durant la période 2016-2019. Parmi elles, 16 ont présenté des rapports annuels pour la première fois et 17 ont établi un rapport périodique¹⁵. Conformément aux nouvelles directives relatives aux plans-

¹⁵ L'ensemble du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies des équipes de pays pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes fait l'objet d'évaluations périodiques au stade de la planification des plans-cadres de coopération. Les résultats sont examinés pour la totalité des 15 indicateurs du plan d'action et des recommandations sont formulées à l'intention des équipes de pays qui doivent leur donner

cadres de coopération, il est à présent demandé à toutes les équipes de pays des Nations Unies de mettre en œuvre le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies des équipes de pays.

233. En ce qui concerne le financement de la mise en œuvre de l'égalité des genres, dans une évaluation extérieure réalisée en 2017, il a été estimé que les dépenses afférentes à l'égalité des genres et à l'avancement des femmes dans le système des Nations Unies pour le développement représentaient seulement 2,03 % de toutes les dépenses effectuées dans le système, et que 2,6 % seulement du personnel des Nations Unies exerçait ses fonctions dans ce domaine¹⁶. En réponse, j'ai créé l'Équipe spéciale de haut niveau chargée de la question du financement de la promotion de l'égalité des genres, qui a pour mandat d'examiner et de suivre les budgets et les dépenses de l'ensemble du système des Nations Unies dans ce domaine. Les recommandations formulées par l'Équipe spéciale seront appliquées en 2020.

234. En termes de réalisations, la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies, que j'ai lancée en 2017, montre que des progrès substantiels ont été accomplis. Au 1^{er} janvier 2020, pour la première fois dans l'histoire de l'Organisation des Nations Unies, la parité femmes-hommes a été réalisée au plus haut niveau de l'Administration, parmi les Secrétaires généraux et générales adjoint(e)s et les Sous-Secrétaires généraux et générales permanent(e)s, deux ans plus tôt que prévu. Nous œuvrons également à la parité femmes-hommes parmi nos coordonnatrices et coordonnateurs résidents et avons atteint un nombre record de femmes qui sont chefs ou chefs adjointes d'opérations de paix. La proportion générale de femmes occupant des postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur dans le système des Nations Unies a atteint 44,2 %. Il faut faire davantage pour changer la culture organisationnelle, l'objectif étant d'attirer et de retenir un plus grand nombre de femmes. Je suis également déterminé à faire de 2020 une année fructueuse en ce qui concerne la progression vers une diversité géographique plus grande et plus équitable du personnel des Nations Unies. Au début de 2020, le Secrétariat a lancé la stratégie en faveur de la diversité géographique¹⁷, qui est appelée à être l'un des fondements de la diversité du personnel.

235. Dans la perspective du prochain cycle de l'examen quadriennal complet, il nous faut affirmer avec clarté que c'est seulement par la transformation des rapports de force et le respect des droits des femmes et des filles que nous parviendrons à atteindre les objectifs de développement durable. Il sera donc crucial que les entités du système des Nations Unies pour le développement accordent une plus grande attention à l'intégration des questions de genre dans les domaines techniques et non techniques de l'action où des lacunes et des difficultés subsistent. Je demanderai également aux entités du système des Nations Unies pour le développement d'atteindre ou de dépasser les prescriptions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes 2.0 d'ici à 2023 ; à toutes les équipes de pays des Nations Unies d'entreprendre une évaluation annuelle du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies des équipes de pays pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes ; et à tout le système des Nations Unies de mettre pleinement en œuvre les lignes directrices pour la création d'un environnement

suite. Des rapports de situation annuels permettent d'actualiser un certain nombre d'indicateurs et de mesures visant à améliorer les résultats.

¹⁶ Dalberg, rapport de consultant intitulé « System-wide outline of the functions and capacities of the UN development system ». Les estimations reposent sur les engagements de financement du développement concernant l'égalité des sexes, lorsque les données de l'entité sont disponibles.

¹⁷ Voir à l'adresse suivante : https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/OHR_%20Geographical_%20Diversity_%20Strategy_EN_0.pdf.

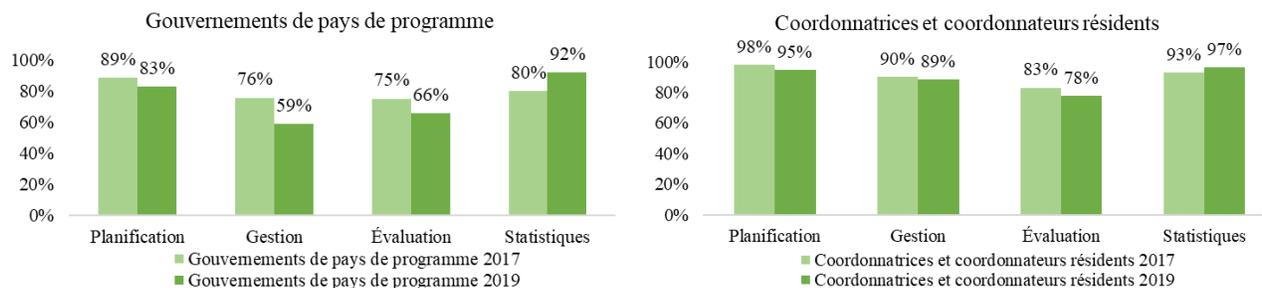
porteur dans le système des Nations Unies (*Enabling Environment Guidelines for the United Nations System*).

Renforcer les capacités nationales et locales, une partie intégrante de notre appui

236. Conformément à l'examen quadriennal de 2016, il est demandé aux entités du système des Nations Unies pour le développement d'aider davantage les institutions nationales à planifier, gérer et évaluer leurs capacités, la crise liée à la COVID-19 illustrant l'importance majeure que revêtent pour les pays une équipe dirigeante, une gouvernance et des institutions efficaces.

237. L'enquête menée par le Département des affaires économiques et sociales montre que les institutions nationales sont généralement impliquées dans la conception et la mise en œuvre des programmes, mais beaucoup moins dans leur évaluation. Le système des Nations Unies pour le développement a toutefois considérablement progressé dans le renforcement des capacités statistiques des pays de programme, 70 % des gouvernements de ces pays indiquant que les entités des Nations Unies coopèrent plus étroitement entre elles que quatre ans plus tôt pour contribuer à renforcer les capacités relatives à la collecte et à l'analyse de données ventilées (voir figure XIII). Au niveau du Siège, des mécanismes solides sont en place pour permettre à ces entités de coopérer entre elles en matière de données et de statistiques.

Figure XVIII
Contribution des Nations Unies au renforcement des capacités nationales



Source : Enquêtes menées en 2017 et 2019 auprès des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

Note : Réponses affirmatives uniquement, soit l'addition des « d'accord » et des « tout à fait d'accord ».

238. Les États Membres ont également demandé à l'ONU, dans la mesure du possible, d'utiliser au maximum les systèmes et processus locaux dans les activités communes d'achat menées par les équipes de pays des Nations Unies. Toutefois, près de 60 % de ces équipes indiquent que le gouvernement d'un pays de programme n'a pas pour l'heure la capacité d'assumer une plus grande responsabilité en matière d'achat dans les projets financés par les Nations Unies. Plusieurs équipes de gestion des opérations ont noté que les entités des Nations Unies effectuaient les achats au nom du gouvernement en raison de la faiblesse des capacités, d'un pouvoir limité ou de processus ardu.

239. En général, pour être durable, le développement des capacités doit être déterminé par la demande et axé sur un véritable changement plutôt que sur des activités de renforcement des capacités. Cet abandon progressif de la priorité donnée à la contribution, sur la base de l'offre, est inscrit dans les nouvelles directives relatives au plan-cadre de coopération. Ces directives présentent le développement des capacités comme l'un des trois modes de mise en œuvre, avec la programmation

axée sur les résultats et l'appui à la cohérence des politiques, qui se renforcent mutuellement.

240. Le renforcement des capacités et des systèmes gouvernementaux sous-exploités dans les pays, par exemple en matière de finances ou d'achats, suppose que le gouvernement hôte et les entités concernées du système des Nations Unies pour le développement doivent définir le renforcement des capacités comme une action prioritaire dans le plan-cadre de coopération et réaliser l'investissement durable correspondant en effort et en ressources.

241. Il est également essentiel que le système des Nations Unies pour le développement contribue au renforcement des capacités de l'administration locale et des autorités municipales et veille à une meilleure harmonisation de la conception et de la mise en œuvre des politiques entre les niveaux national et local. Les consultations avec l'administration locale et l'aide fournie à celle-ci varient beaucoup d'un pays à l'autre, il faut qu'elles deviennent des pratiques de fonctionnement pour toutes les équipes de pays des Nations Unies.

242. En outre, il faut envisager de plus près d'utiliser les capacités d'analyse et de partenariat qui augmentent dans les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, ainsi que la nouvelle génération d'équipes de pays, aux fins du renforcement des capacités des autorités nationales dans des domaines d'importance critique tels que la conception et l'analyse des politiques intégrées, la mobilisation des ressources intérieures et la réalisation d'investissements à partir de multiples sources nationales et internationales.

243. Au cours du prochain examen quadriennal, nous devons faire en sorte que l'action de renforcement des capacités qui sera menée par les partenaires des administrations nationales et locales touchent les domaines contribuant le plus à l'accélération de la réalisation des objectifs et fasse l'objet d'un suivi clair et cohérent, la priorité devant être donnée aux réalisations et aux résultats.

Œuvrer dans l'ensemble des piliers pour mettre en œuvre le Programme 2030 en situation de crise ou d'urgence

244. Durant le présent cycle de l'examen quadriennal, nous avons pris un certain nombre de mesures pour renforcer la coordination entre tous les piliers et faire en sorte que les équipes de pays des Nations Unies puissent tirer parti de toutes les ressources des piliers du système des Nations Unies et les mettre au service de la mise en œuvre du Programme 2030. Pour ce faire, la première action essentielle a consisté à renforcer le système des Nations Unies pour le développement lui-même et à repositionner le développement durable au cœur de l'Organisation. Après tout, la mise en œuvre universelle des objectifs est la stratégie la plus efficace qui soit pour atténuer les risques, prévenir les crises et développer la résilience. D'autre part, il sera fondamental de prévenir les crises et d'accélérer le retour sur la voie du développement durable si nous voulons ne laisser personne de côté sur le chemin à parcourir d'ici à 2030. Rien que dans les quatre dernières années, 55 % des gouvernements ont indiqué que leur pays avait dû faire face à une situation d'urgence humanitaire et 52 % qu'ils avaient participé à des activités de consolidation de la paix.

245. C'est pourquoi j'ai lancé des travaux dans plusieurs directions, l'objectif étant de renforcer la coordination entre les piliers et d'assurer la mise en œuvre d'interventions intégrées dans les pays faisant face à une crise ou en émergeant ou aux prises avec une situation d'urgence humanitaire. L'ancrage du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans le Secrétariat a grandement facilité la collaboration entre le secteur humanitaire et celui du développement, et il a contribué à améliorer les passerelles vers la consolidation de la paix. Le fait que le

pilier Coordination du développement soit à présent hébergé dans les locaux du Secrétariat, où se trouvent également les piliers Coordination humanitaire et Appui à la consolidation de la paix, a aidé à lever des difficultés de fonctionnement liées aux systèmes opérationnels et aux processus administratifs. Ainsi, la collaboration s'est accrue dans l'élaboration de directives et d'outils d'appui aux politiques destinés à des coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui sont investis de deux voire trois fonctions. Le Bureau de la coordination des activités de développement collabore également très étroitement avec le pilier Paix et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires en ce qui concerne le processus de planification des pays dans lesquels des activités de développement durable coexistent avec des activités humanitaires et de consolidation de la paix. En Haïti, lorsque la présence des Nations Unies a changé de forme en 2019, des opérations conjointes ont été déployées, et des améliorations tangibles ont été constatées s'agissant de la collaboration et de l'établissement d'objectifs stratégiques communs visant à aider le pays à rester sur la voie de la stabilité et du développement durable.

246. La création du Comité directeur mixte chargé de promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement a contribué à rassembler les acteurs clés des secteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix, dont la Banque mondiale, en vue de remédier aux blocages propres au pays. En s'intéressant particulièrement à certains pays, le Comité directeur mixte a également aidé les équipes de pays des Nations Unies à surmonter les difficultés liées à la conduite d'activités entre piliers et à la mobilisation des ressources requises pour réduire durablement les besoins, les vulnérabilités et les risques dans des contextes spécifiques. Coprésidé par le PNUD et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et implanté dans le Bureau de la coordination des activités de développement, il bénéficie des services d'un secrétariat et également de ceux du Bureau d'appui à la consolidation de la paix. Depuis sa création en 2017, le Comité s'est attaché avant tout à appuyer les dirigeants des Nations Unies dans huit pays clés (Burkina-Faso, Tchad, Cameroun, Niger, Nigéria, Éthiopie, Somalie et Soudan) de sorte que les équipes de pays des Nations Unies participent aux activités conjointes d'analyse et que la planification et la programmation concertées contribuent à renforcer l'action des Nations Unies. Dans le futur, il continuera d'aider les dirigeants nationaux à réduire les vulnérabilités et à y remédier, et à répondre aux besoins de sorte à empêcher leur réapparition. Il mettra également à profit la coopération avec les partenaires des secteurs humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix pour aider les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies à mobiliser une aide programmatique et financière en faveur des pays de manière rapide, complémentaire et synergique.

247. En outre, le PNUD et le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix ont accru le nombre de conseillers pour la paix et le développement, lequel est passé de 49 en 2018 à 54 en 2019. Le Programme alimentaire mondial procède à mise en place d'un réseau de sensibilisation aux conflits, coopérant avec des conseillers pour la paix et le développement aux fins d'une synergie maximale. Autre exemple d'action dans ce domaine, le dispositif de partenariat pour l'évaluation du relèvement et de la consolidation de la paix reçoit le soutien de l'Union européenne, de l'ONU et de la Banque mondiale. Ce dispositif a été conçu pour intégrer et harmoniser les interventions de relèvement, ce qui consiste à aider les pays à évaluer, planifier et hiérarchiser leurs besoins sur la durée dans le cadre d'un processus conjoint.

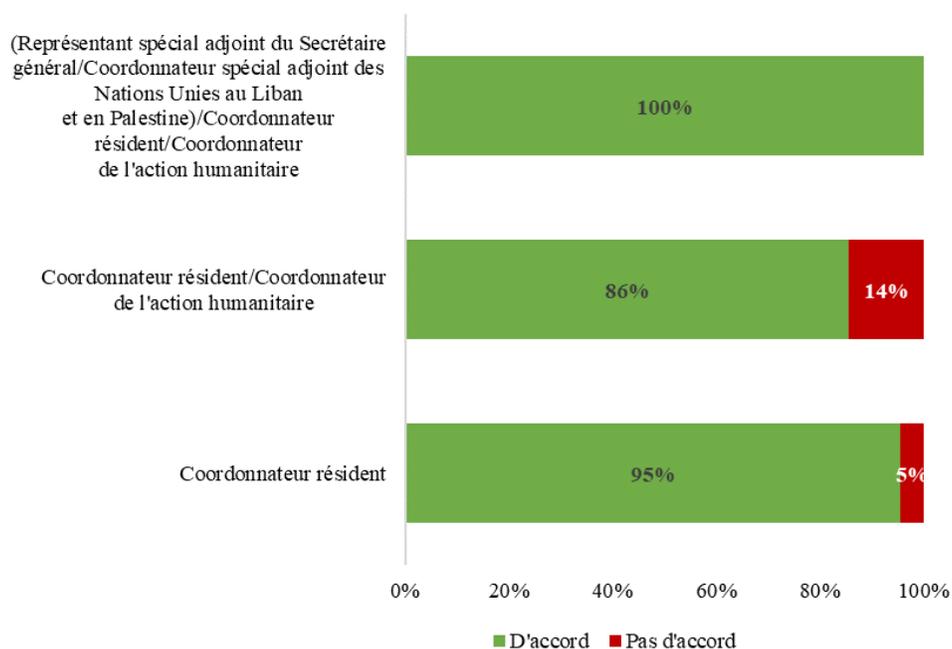
248. Actuellement, l'effort de stimulation de la coopération porte notamment sur la création du mécanisme d'appui à l'action humanitaire, au développement, à la consolidation de la paix et aux partenariats, sous les auspices du Fonds pour la consolidation de la paix, mécanisme conçu pour promouvoir les priorités stratégiques

du Cadre de partenariat entre l'ONU et la Banque mondiale pour les situations de crise. Il est prévu à cet égard d'allouer 400 000 dollars aux domaines prioritaires concernant les pays et les politiques afin de consolider les capacités des Nations Unies en temps de crise, ce qui pourrait jouer un rôle important pour resserrer la collaboration entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et la Banque mondiale. La nouvelle stratégie de la Banque mondiale relative à la fragilité, aux conflits et à la violence, lancée en 2020, sera également appliquée en partenariat avec l'ONU et d'autres acteurs, sur la base d'avantages comparatifs.

249. Les données recueillies dans le cadre de l'enquête menée par le Département des affaires économiques et sociales confirment que nous progressons dans l'ensemble. Plus de 80 % des gouvernements de pays de programme ont fait état d'une collaboration étroite entre les entités des Nations Unies menant des activités dans plus d'un des secteurs du développement, de la réduction des risques de catastrophe, de l'action humanitaire et de la pérennisation de la paix. De manière similaire, 95 coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont observé une collaboration étroite entre les entités des Nations Unies impliquées dans un ou plus d'un domaine de programme se rapportant à l'action humanitaire, au développement ou à la consolidation de la paix, aucun(e) n'ayant fait état d'une absence totale de collaboration (voir figure XIX).

Figure XIX

Les membres des équipes de pays des Nations Unies fournissent aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, en temps voulu et en nombre suffisant, des informations visant à assurer la bonne cohérence des activités de développement et d'aide humanitaire



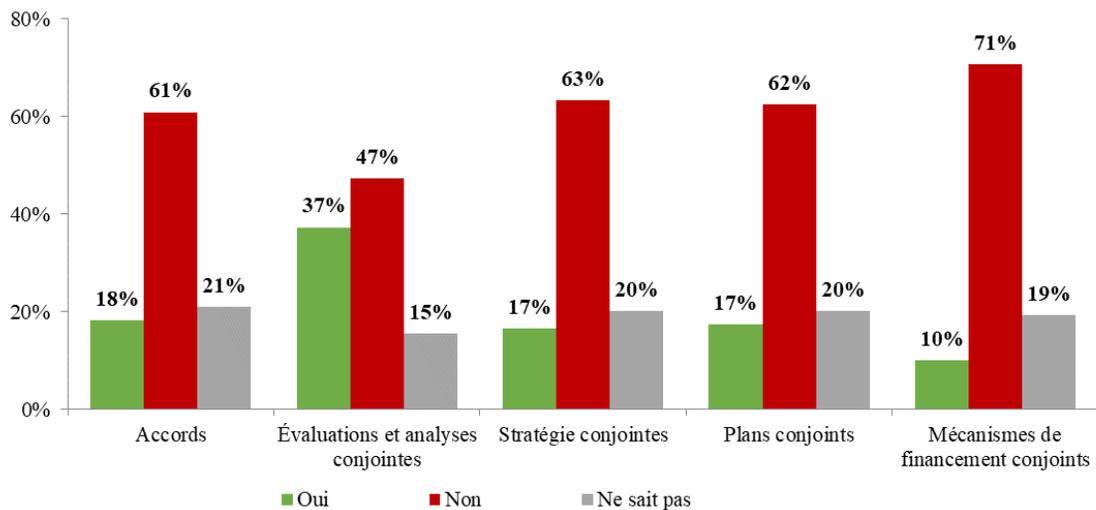
Source : Enquête menée en 2019 auprès des coordonnatrices et coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales, reposant sur 89 réponses à la question posée.

250. En revanche, la majorité des organismes des Nations Unies ont signalé certaines difficultés à développer la collaboration entre piliers en contexte de crise (voir figure XX). Le plus souvent, ces difficultés concernent la définition des résultats

complémentaires, le choix des systèmes de responsabilité et l'évaluation d'impact, ou encore la mobilisation des fonds destinés à l'action collective. Je compte sur les coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour contribuer à la recherche de solutions, notamment en coopérant avec le Comité directeur mixte pour remédier aux lacunes en matière de compétences et de capacités dans les équipes de pays des Nations Unies et faire progresser les travaux cruciaux qui restent à mener.

Figure XX

Types de coopération mise en place avec les institutions de Bretton Woods durant la période 2018-2019 pour accroître la complémentarité de l'action menée dans les secteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix



Source : Enquête menée en 2019 auprès des coordonnatrices et coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales.

251. Il est toutefois nécessaire d'accélérer les progrès pour que les efforts en cours portent leurs fruits. Par exemple, il faut que les donateurs adaptent les processus et les instruments visant à un regroupement cohérent des fonds, en finançant un nombre croissant de plans pluriannuels d'aide humanitaire. Quatre donateurs assurent à présent plus de la moitié du financement de l'aide humanitaire dans le cadre de ces plans, et deux ont signé un accord pluriannuel visant à soutenir le Fonds central pour les interventions d'urgence durant la période 2018-2021. J'encourage les autres partenaires à suivre ces exemples.

252. Par ailleurs, de nombreuses entités des Nations Unies font observer que les sources très distinctes de financement du développement, de l'aide humanitaire, de la paix et de l'environnement empêchent la complémentarité des actions. Le Comité international de la normalisation de la comptabilité s'efforce de faire progresser la mise en œuvre de solutions de financement qui doivent conduire à une collaboration plus étroite. En outre, le Bureau de la coordination des activités de développement, avec l'appui du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, publiera bientôt de nouvelles directives relatives aux fonds de financement commun au niveau des pays, qui seront appliquées par le plan-cadre de coopération.

253. En dernier lieu, au niveau intergouvernemental, une coopération plus étroite entre le Conseil économique et social, l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité, le Conseil des droits de l'homme et la Commission de consolidation de la paix, conforme à leur mandat respectif, contribuerait à stimuler les progrès. Elle pourrait

prendre la forme d'un dialogue plus fructueux qui favoriserait la cohérence et la complémentarité entre les acteurs des Nations Unies œuvrant à la paix et à la sécurité et ceux agissant pour le développement, les droits de la personne et l'aide humanitaire.

254. Dans l'ensemble, je suis satisfait de la volonté de renforcer la collaboration en matière de paix, de développement et d'aide humanitaire, trois domaines indissociablement liés, que manifestent le système des Nations Unies et nos partenaires. Durant le prochain cycle de l'examen quadriennal, il sera crucial de s'attaquer aux problèmes de front et de faire en sorte que notre engagement se traduise de plus en plus par de meilleurs résultats sur le terrain.

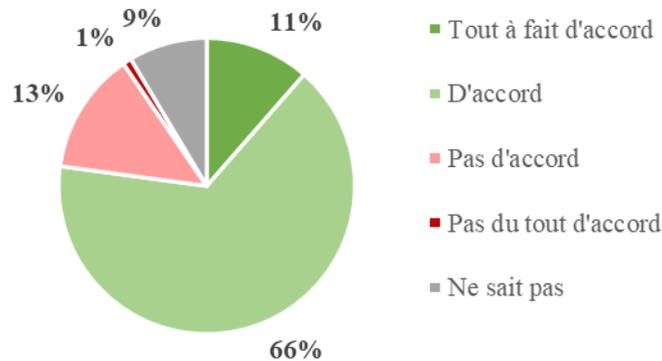
Aider les gouvernements à tirer parti des partenariats, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud

255. L'ampleur et le rythme des progrès restant à accomplir pour atteindre les objectifs d'ici à 2030 sont tels qu'il n'est pas possible de réussir sans l'aide de solides partenariats. L'action requise est de trop grande envergure pour qu'un gouvernement, quel qu'il soit, puisse la mener à bien seul. Il s'agira de mettre à profit les compétences, les idées, le savoir-faire et les ressources disponibles dans tous les secteurs de la société, à savoir l'administration locale, les parlements, la justice, les entreprises, la société civile et le monde universitaire. L'ambition du Programme 2030 exige une mobilisation de toutes les forces. Pour répondre à ce changement de paradigme, j'ai introduit plusieurs axes de travail afin de développer les capacités du système des Nations Unies pour le développement et aider ainsi les gouvernements à tirer parti des partenariats aux fins de la réalisation des objectifs. De la refonte de la fonction de coordonnateur résident aux mesures prises pour renforcer la capacité du système des Nations Unies à nouer des partenariats à tous les niveaux, nous avons progressé de manière satisfaisante durant le présent cycle d'examen quadriennal.

256. L'examen quadriennal de 2016 a mis en évidence l'une des fonctions clés du système des Nations Unies, à savoir aider les gouvernements à exploiter les partenariats. Même si les gouvernements de pays de programme indiquent régulièrement que les organismes des Nations Unies s'acquittent pleinement de cette mission, d'autres mesures sont prises pour accroître nos capacités dans ce domaine à tous les niveaux et pour réduire les risques connexes.

257. La plupart des gouvernements indiquent que les Nations Unies ont contribué dans une certaine mesure à améliorer la capacité de leur pays à nouer des partenariats, tandis que plus des trois quarts (77 %) sont d'accord pour dire qu'elles jouent un rôle catalyseur dans la facilitation de ces partenariats (voir figure XXI). Ces résultats positifs obtenus en 2019 sont conformes à ceux atteints en 2017.

Figure XXI
Réponse à la question « Le système des Nations Unies joue-t-il un rôle catalyseur dans la facilitation des partenariats » ?



Source : Enquête menée en 2019 auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

258. Actuellement, la majorité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents (82 %) indiquent que les équipes de pays des Nations Unies n'ont pas une démarche commune à l'égard des partenariats. Parmi eux, 83 % disent qu'il est prévu d'en élaborer une.

259. Afin de stimuler davantage les capacités du système des Nations Unies pour le développement dans ce domaine, plusieurs mesures ont été prises. Nous nous efforcerons de mettre en vigueur de nouvelles directives visant à harmoniser les principes et les procédures opérationnelles relatives au devoir de précaution en matière de partenariats, en nous appuyant sur les normes minimales communes de concertation multipartite (*Common Minimum Standards for Multi-stakeholder Engagement*) appliquées au plan-cadre de coopération et sur la démarche commune de recherche prospective et de devoir de précaution applicable aux partenariats du secteur des affaires (*Common Approach to Prospect Research and Due Diligence for Business Sector Partnerships*). L'élaboration de ces outils en 2019, sous la codirection de l'UNICEF et de l'OIT, a marqué une étape très importante des travaux que nous menons pour parvenir à créer une méthodologie commune relative au devoir de précaution dans le système des Nations Unies pour le développement. Nous continuerons de faire en sorte que les équipes de pays des Nations Unies montrent la voie à suivre, avec l'appui des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui disposent de capacités affectées aux partenariats et avec l'aide des coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui réaffirment leur rôle d'organisateur dans ce domaine à l'échelle du système. En 2020, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable collaborera avec le Bureau des Nations Unies pour les partenariats, le Centre des Nations Unies pour la gouvernance et le Département des affaires économiques et sociales pour conduire l'action à l'étape suivante, durant laquelle une démarche relative aux partenariats sera élaborée à l'échelle du système en vue d'atteindre trois objectifs : encourager la diversité des acteurs et des partenaires appelés à concourir à la mise en œuvre du Programme 2030 et à la réalisation des objectifs ; permettre l'élaboration d'une approche décentralisée respectant les relations existantes entre partenaires et encourageant les nouveaux partenariats ; faire en sorte que les partenariats soient systématiquement conformes aux valeurs fondamentales et aux objectifs et buts des Nations Unies.

260. S'appuyant sur les recommandations formulées à l'issue de deux exercices internes visant à clarifier les attributions dans l'écosystème mondial de partenariats du système des Nations Unies pour le développement, le Bureau des Nations Unies pour les partenariats, qui a été désigné comme le point d'accès aux partenariats mondiaux du système, amplifie son rôle de mobilisation au regard des objectifs. Le Pacte mondial des Nations Unies continuera de faire fonction de moteur principal pour ce qui est de la participation responsable et d'un appui à plus large échelle du secteur privé à la réalisation des objectifs, et le Département des affaires économiques et sociales est chargé d'organiser des débats intergouvernementaux multipartites sur les partenariats, renforcer la capacité des parties prenantes de nouer des partenariats fructueux, établir les orientations générales connexes, compiler les données et élaborer des analyses et des outils propres à favoriser les partenariats pour la réalisation des objectifs.

261. En outre, je continuerai de donner la priorité à la consolidation des partenariats avec la Banque mondiale, le Fonds monétaire international, les banques multilatérales de développement dans les régions, l'Union africaine, l'Union européenne et d'autres groupements régionaux d'États Membres et d'organisations intergouvernementales.

Appuyer la coopération Sud-Sud

262. En 2019 s'est tenue la deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud, qui a donné au monde la possibilité de réaffirmer la valeur unique que représente la coopération entre les pays en développement. Complémentaire de la coopération Nord-Sud, la coopération Sud-Sud est essentielle pour permettre l'échange horizontal du savoir-faire, des technologies et des ressources nécessaires aux pays pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du Programme 2030. Reprenant les appels lancés lors de l'examen quadriennal de 2016, les participants à la Conférence ont engagé le système des Nations Unies pour le développement à continuer d'intégrer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire aux politiques, programmes, cadres stratégiques et autres instruments de planification. Nous y répondons avec détermination, des progrès considérables ayant été déjà enregistrés dans ce domaine en 2019.

263. Au niveau institutionnel, 12 des 28 entités du système des Nations Unies pour le développement ont confirmé qu'elles disposaient à présent d'un groupe spécifiquement dédié à la coopération Sud-Sud, et 21 avaient inclus la coopération Sud-Sud dans leur dernier rapport annuel. L'accent est mis sur la coopération Sud-Sud dans plus de 80 plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et plans-cadres de coopération¹⁸ et la majorité (86 %) des pays de programme parties prenantes à la coopération Sud-Sud indiquent que le système des Nations Unies pour le développement a entrepris localement des activités liées à la coopération Sud-Sud. Dans l'ensemble, plus de deux tiers (69 %) des gouvernements de pays de programme ont indiqué en 2019 que leur pays coopère en matière de développement avec d'autres pays dans le cadre de la coopération Sud-Sud ou d'autres dispositifs d'échange mutuel. Un nombre légèrement inférieur (63 %) a dit échanger des informations et des bonnes pratiques avec les partenaires des pays du Sud dans les domaines de la science, des technologies et de l'innovation.

264. De 2014 à 2019, l'insuffisance des ressources et des capacités dédiées est apparue comme la difficulté la plus fréquente faisant obstacle à l'accroissement de l'appui à la coopération Sud-Sud¹⁹, ce à quoi s'est ajouté la nécessité d'une politique

¹⁸ Ces données proviennent du système de gestion de l'information du Bureau de la coordination des activités de développement.

¹⁹ Sur la base du nombre de coordonnatrices et de coordonnateurs résidents qui ont le plus souvent considéré que ce fait constituait un problème dans l'enquête de 2019.

et d'une stratégie institutionnelles. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont également déclaré que la coopération Sud-Sud tendait à être circonstancielle et que les entités du système des Nations Unies pour le développement avaient leurs propres politiques et stratégies. Plusieurs d'entre eux ont indiqué l'absence de politiques et de capacités du côté gouvernemental. Un coordonnateur résident, faisant écho à plusieurs autres, a expliqué que son bureau et l'équipe de pays des Nations Unies n'avaient pas reçu de formation et ne connaissaient pas les outils de la coopération Sud-Sud, tandis qu'un autre a fait observer que la coopération Sud-Sud étant partie intégrante de l'analyse commune de pays, la démarche avait gagné en cohérence. Les gouvernements ont fait des observations très similaires, tout en notant l'absence de suivi et d'évaluation de la coopération Sud-Sud.

265. L'ONU met en œuvre un certain nombre de mesures pour améliorer ses travaux en matière de coopération Sud-Sud. En 2019, le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud a lancé un nouveau dispositif mondial de partage des connaissances et un guichet unique dénommé South-South Galaxy qui servira de centre nodal pour la diffusion des connaissances et de l'information et dressera le bilan de l'action menée par le système des Nations Unies pour le développement au regard de la coopération Sud-Sud. Nous nous efforçons également d'accroître l'échelle et la portée du financement de cette coopération, notamment au bénéfice du Fonds des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, du Fonds de partenariat Inde-Nations Unies pour le développement, du dispositif IBAS pour l'atténuation de la pauvreté et la lutte contre la faim et du Fonds d'affectation spéciale Pérez-Guerrero pour la coopération Sud-Sud. Ces fonds reçoivent des contributions qui s'élèvent au total à 49,8 millions de dollars, 25,2 millions de dollars, 36,8 millions de dollars et 15 millions de dollars respectivement. En outre, sous l'orientation d'un mécanisme interinstitutionnel, une stratégie relative à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire a été élaborée à l'échelle du système et sera présentée au Comité de haut niveau pour la coopération Sud-Sud en mai 2020. Cette stratégie devrait inspirer une démarche coordonnée et cohérente visant à la mise en place d'une politique et d'un programme de coopération Sud-Sud à l'échelle du système. Un plan d'action ad hoc intégrera concrètement les engagements pris à cet égard dans toutes les activités du système des Nations Unies pour le développement à tous les niveaux.

266. En allant de l'avant, il sera fondamental pour le système des Nations Unies pour le développement d'accroître ses travaux en matière de partenariat avec tous les acteurs, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud. Un nouvel esprit de collaboration, une solidarité commune et de l'ingéniosité se sont manifestés sous nos yeux face à la crise liée à la COVID-19. Afin de porter la mise en œuvre des objectifs de développement durable à une plus grande échelle durant la décennie d'action, nous devons cultiver cette expérience et nous en inspirer. Il nous faut également nous attacher de plus en plus à démontrer de manière claire que les partenariats nous aident à obtenir des résultats tangibles au niveau national.

Renforcer le lien entre le suivi et la mise en œuvre des objectifs de développement durable

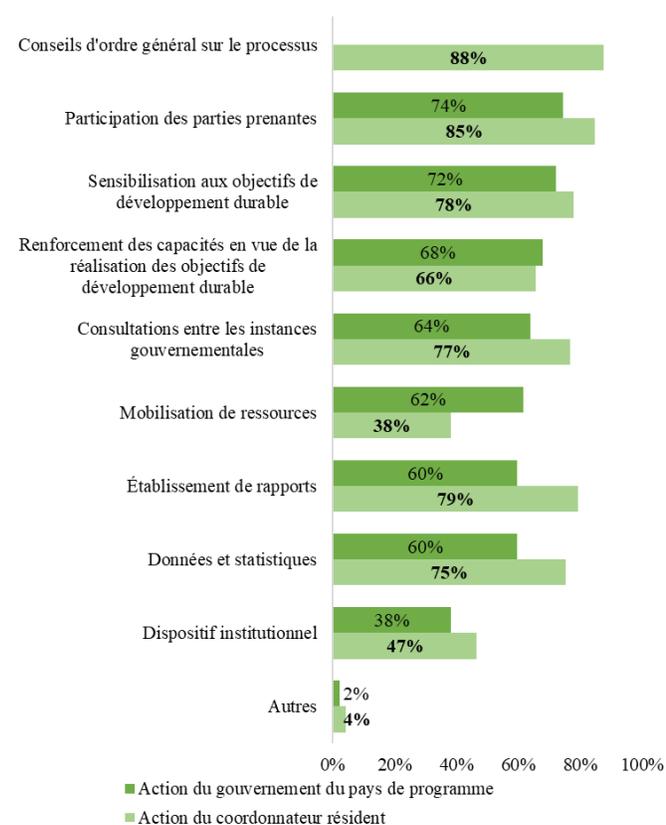
267. Dans le Programme 2030 est soulignée l'importance critique que revêtent le suivi et le contrôle de la mise en œuvre, les deux en tant que moyens de mieux affirmer le principe de responsabilité et de maximiser les progrès. À cet égard, l'examen national volontaire, conduit au niveau des pays et présenté lors du forum politique de haut niveau pour le développement durable organisé sous les auspices du Conseil économique et social, fait figure d'outil clé.

268. Les examens nationaux volontaires ont jusqu'à présent fourni aux gouvernements et à leurs partenaires, au niveau des pays, une occasion unique

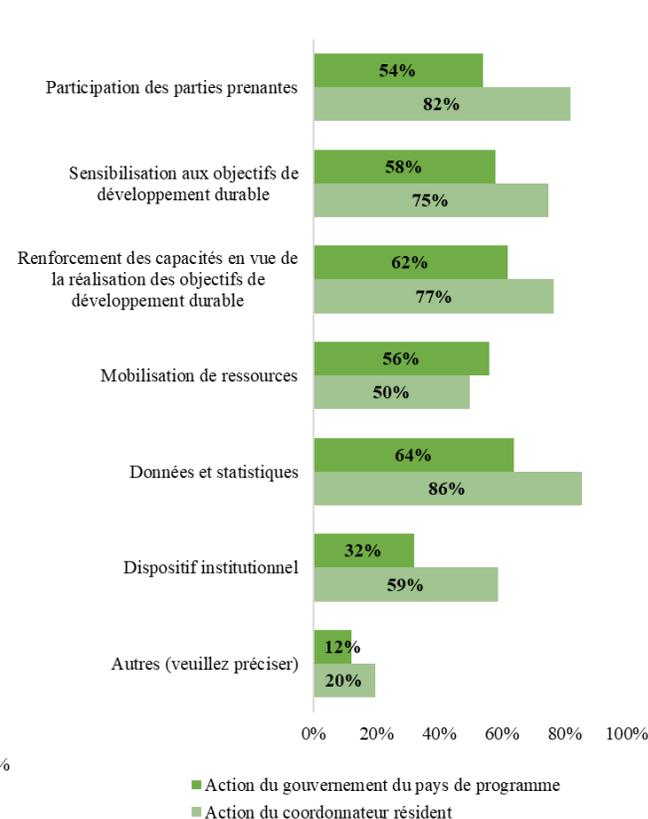
d'établir le bilan des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs, d'analyser les enseignements tirés des politiques et les problèmes et de chercher des solutions et une aide auprès de la communauté internationale. Le fait que 142 pays, dont 102 sont des pays de programme, présentent des examens nationaux volontaires lors du forum politique de haut niveau depuis 2015 illustre clairement la détermination de la communauté internationale à mettre en œuvre le Programme 2030. De même, 25 pays de programme présenteront un examen national volontaire pour la toute première fois en 2020 ou 2021. Comme le montre la figure XXII, les gouvernements de pays de programme et les coordonnatrices et coordonnateurs résidents indiquent que la conduite d'un examen national volontaire aide les pays à mettre en œuvre le Programme 2030. Presque tous les gouvernements de pays de programme qui ont présenté un examen national volontaire en 2018 ou 2019 ont reçu une aide des Nations Unies pour le préparer. Cette aide à la préparation des examens nationaux volontaires et à la mise en place des mesures de suivi est fournie dans toute une série de domaines.

Figure XXII

Appui des Nations Unies aux examens nationaux volontaires



Aide des Nations Unies à la mise en place des mesures de suivi



Source : Enquête menée en 2019 auprès des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

269. Les données montrent qu'il y a certainement lieu d'améliorer l'aide que le système des Nations Unies pour le développement fournit aux gouvernements qui mènent un examen national volontaire, à la fois pendant et après ledit examen. Conformément aux directives du plan-cadre de coopération, l'analyse de l'examen national volontaire et les mesures de suivi sont appelées à être répercutées dans l'analyse commune de pays et le plan-cadre de coopération, ainsi que dans les examens annuels, à mi-parcours et de fin de cycle du plan-cadre des Nations Unies

pour l'aide au développement et du plan-cadre de coopération. Les équipes de pays des Nations Unies pourraient également jouer un rôle plus dynamique en aidant les gouvernements à tirer parti du processus d'examen national volontaire pour définir les mesures qui seraient susceptibles d'accélérer l'action menée dans le contexte de la décennie d'action. Il convient que le rôle de facilitation dévolu aux équipes de pays des Nations Unies en ce qui concerne la mobilisation des parties prenantes continue d'évoluer pour intégrer toutes celles qui sont à même de contribuer à la réalisation des objectifs.

270. Alors que le prochain cycle de l'examen quadriennal se rapproche, les équipes de pays des Nations Unies doivent œuvrer à améliorer l'aide qu'elles apportent aux pays conduisant un examen national et à faire en sorte que les principales conclusions découlant d'un tel examen éclairent l'analyse commune de pays et le plan-cadre de coopération.

VIII. Conclusion : dans la perspective du prochain cycle d'examen quadriennal complet

271. Nous sommes à un moment critique de l'histoire de l'Organisation des Nations Unies et de l'humanité en général. Au moment précis où les dirigeants du monde entier se montrent déterminés à accélérer les progrès vers la réalisation des transformations prometteuses auxquelles doit conduire le Programme 2030, la crise liée à la COVID-19 nous oblige à mettre la barre encore plus haut. Je suis convaincu que les réformes prescrites par les États Membres en 2018 ont repositionné le système des Nations Unies pour le développement de sorte qu'il puisse aider la communauté internationale à rester sur la bonne voie. Le système a été soumis à de profondes transformations en l'espace d'un seul examen quadriennal.

272. Toutefois, même si nous avons tracé la voie à suivre et progressons de manière satisfaisante sur ce nouveau chemin, le changement d'orientation d'une organisation aussi complexe que la nôtre prend du temps. Durant le prochain cycle de l'examen quadriennal, nous devrions atteindre le but fixé : l'obtention de résultats à plus grande échelle sur le terrain dans l'aide fournie aux pays pour reconstruire en mieux après la crise liée à la COVID-19 et l'accélération de l'action menée pour réaliser les objectifs. Le prochain examen doit illustrer cette évolution, non seulement en termes de dispositif et de processus de réforme, mais aussi d'orientations générales stratégiques et ambitieuses relatives à la façon dont les États Membres souhaitent s'appuyer sur un système des Nations Unies pour le développement plus fort, dans leur marche vers le changement. Il faut que cet autre examen quadriennal fasse date par l'établissement d'une direction stratégique claire et l'application du principe de responsabilité, de sorte à orienter l'action du système durant les quatre prochaines années.

273. Ma détermination à faire advenir le changement reste forte, comme toujours en vue d'obtenir de meilleurs résultats sur le terrain, là où ils comptent le plus c'est-à-dire dans la vie des gens. Le repositionnement impliquera, entre autres mesures à prendre prochainement, de matérialiser complètement les changements sur le terrain devant intervenir dans le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et le plan-cadre de coopération, de mettre en œuvre la réforme des bureaux multipays et de réaliser l'examen régional, et de poursuivre l'intégration afin d'adopter des mesures d'appui à la décennie d'action qui soient appliquées réellement à l'échelle de tout le système.

274. Je continuerai d'informer les États Membres et de dialoguer avec eux durant ce processus de transformation, de même que je continuerai de rendre régulièrement compte des progrès que nous accomplissons, ceci afin de permettre aux États

Membres d'exercer un contrôle transparent et éclairé. À cette fin, je réviserai complètement le dispositif de suivi de l'examen quadriennal et d'établissement des rapports à des fins de conformité au prochain cycle, et pour intégrer ouvertement les engagements pris au titre du pacte de financement.

275. Je demande aux États Membres de continuer d'appuyer le processus de transformation en cours. Je compte également sur eux pour approuver l'orientation de l'examen régional et de l'action que nous menons pour offrir un surcroît d'aide par l'intermédiaire des bureaux multipays. Il est temps à présent de s'acquitter des travaux restant à accomplir dans le cadre de l'examen quadriennal et de montrer au monde une fois encore que le système des Nations Unies pour le développement reste déterminé à transformer profondément sa capacité d'appui à la mise en œuvre du Programme 2030.

276. Nous devons continuer d'avancer les yeux rivés sur l'avenir que nous voulons pour le monde en 2030. Honorons toutes nos missions, des résolutions jusqu'aux résultats, pour ne laisser personne de côté.
