



Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination

20 juin 2017
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2017

Genève et Montreux (Suisse), 26-27 avril 2017

Résumé des délibérations

I. Introduction

1. La première session ordinaire de 2017 du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) s'est tenue au siège de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle à Genève et à Montreux (Suisse) respectivement les 26 et 27 avril 2017, sous la présidence du Secrétaire général.
2. Organisée sous forme de séminaire-retraite, la session s'est articulée autour de trois débats consacrés aux sujets suivants : l'état du monde; l'avenir du multilatéralisme; la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Lors d'un déjeuner de travail le 26 avril, les membres du Conseil ont entendu un exposé sur le projet de stratégie relative à la parité des sexes à l'échelle du système des Nations Unies.
3. Le présent résumé rend compte des principaux points soulevés au cours de chaque débat.

II. Premier débat – L'état du monde

4. Le Secrétaire général a ouvert le débat consacré à l'état du monde par une analyse de la conjoncture politique et socioéconomique actuelle. Évoquant les dynamiques géopolitiques à l'œuvre aujourd'hui (redistribution des rapports de puissance entre États, multiplication des situations de fragilité, mutation profonde de la nature des conflits, menace terroriste mondiale), il a mis en évidence la multitude des obstacles auxquels se heurtent la diplomatie préventive et le règlement des conflits. Citant les crises actuelles à l'appui de son propos, il s'est déclaré préoccupé par le fait que l'évolution de la dynamique des conflits et leur extraordinaire complexité avaient eu pour conséquence que certaines doctrines fondatrices de l'Organisation des Nations Unies avaient perdu en clarté et que les moyens d'action traditionnels de l'Organisation étaient parfois moins efficaces. Ces réalités ont montré qu'il était nécessaire que les opérations de paix des Nations Unies soient à même de mieux s'adapter à la diversité des situations et de nouer plus efficacement des partenariats avec un large éventail de parties prenantes dans des contextes fragiles.



5. Le Secrétaire général a expliqué que, parallèlement, d'autres tendances mondiales (accroissement démographique, changements climatiques, mouvements de populations, urbanisation rapide, insécurité hydrique et alimentaire) contribuaient à l'instabilité et ajoutaient encore à la complexité de la situation politique. Il a fait observer que, si la mondialisation avait des répercussions économiques extrêmement positives (comme la réduction générale de la pauvreté absolue, notamment), les inégalités produites par ces mêmes forces économiques mondiales avaient fortement contribué à créer les problèmes auxquels se heurtent actuellement la communauté internationale. Il a souligné qu'en ces temps d'incertitude, les organismes des Nations Unies chercheraient à optimiser leur action en étant véritablement unis et en engageant des réformes pour améliorer leur efficacité.

6. Évoquant la conjoncture économique mondiale, la Directrice générale du Fonds monétaire international et la Directrice générale de la Banque mondiale ont indiqué que les deux institutions tablaient sur un retour de la croissance aux niveaux moyens d'avant la crise. Elles ont expliqué que la croissance devrait être large et portée par les économies développées et que les marchés émergents et en développement représenteraient 70 % à 80 % de la croissance à l'avenir. Les inégalités de croissance en Afrique restent une source particulière de préoccupation, tout comme la poursuite du recul de la productivité. Les deux directrices générales ont souligné qu'il était nécessaire de rechercher une croissance non seulement soutenue mais également plus équitable et plus inclusive.

7. Lors des discussions qui ont suivi, les membres du Conseil ont évoqué un large éventail de tendances – pour beaucoup interdépendantes – qui rendent les conditions particulièrement difficiles pour les organismes des Nations Unies, notamment : la redistribution des rapports de puissance entre États; le recul du pouvoir de l'État central au profit d'autres acteurs; l'érosion de la confiance dans les institutions publiques et la gouvernance; la diffusion du pouvoir économique et des relations commerciales; les formidables progrès de la technique, de l'information et de la science; les mutations sociales et démographiques (vieillesse, migrations, urbanisation, autonomisation des femmes); les changements climatiques, les pressions sur l'environnement, la raréfaction des ressources énergétiques et la pénurie d'eau; l'évolution de la pauvreté, des inégalités, des situations de fragilité et de la violence; le choc ou la convergence des idéaux et des identités provoqués par la mondialisation. Les membres du Conseil ont convenu que le meilleur moyen de faire face à la complexité était de répondre aux grandes tendances en tant que système, c'est-à-dire de manière concertée et cohérente.

8. Les membres du Conseil se sont inquiétés de la poussée des attitudes populistes et protectionnistes qui favorisent la montée de l'intolérance, la détérioration de la cohésion sociale et un recul du respect des normes universelles et du système international réglementé. Cette évolution résulte en partie du renforcement de l'idée que l'universalité de l'état de droit et de la démocratie comme principe d'organisation manquerait de légitimité. Il a été souligné que les profondes inégalités – et le fort sentiment d'indignation qui en est le corollaire – étaient l'un des principaux facteurs expliquant les mégatendances auxquelles se heurtent actuellement la communauté internationale et qu'il était nécessaire d'y remédier en priorité. À cet égard, on a fait observer que l'égalité formelle entre les États, telle que pratiquée dans les organisations multilatérales, devait se traduire plus systématiquement par une égalité matérielle entre les peuples. Il a également été jugé nécessaire de renforcer le multiculturalisme pour lutter contre les exclusions et réduire les fractures.

9. Remédier aux problèmes du marché de l'emploi d'aujourd'hui et préparer le monde du travail de demain ont été considérés comme des objectifs indispensables pour parvenir au développement durable et à une paix pérenne. Les membres du Conseil ont également estimé qu'il importait de veiller à ce que les technologies, en particulier les technologies de l'information et des communications, et l'économie numérique profitent à tous. Ils ont souligné qu'il restait encore à faire pour parvenir à l'inclusion numérique en partenariat avec le secteur privé. Ils ont également indiqué que les infrastructures étaient fondamentales pour le développement durable. Les avantages pouvant découler de l'investissement dans le transport aérien en Afrique – création d'emplois, promotion du tourisme, facilitation du commerce – ont ainsi été évoqués. L'émergence de nouvelles formes de criminalité et de conflit, sous la forme de cyberattaques ciblées perpétrées par un ensemble d'acteurs nouveaux et inconnus est considérée comme une menace à laquelle la communauté internationale doit mieux se préparer.

10. Les membres du Conseil ont considéré qu'une stratégie de communication solide visant à mobiliser les femmes et les jeunes et à en faire des agents du changement était indispensable pour stimuler les efforts déployés par les organismes des Nations Unies pour soutenir le Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'importante influence des jeunes sur les perspectives futures de l'humanité et de la planète a été spécialement soulignée. Dans ce contexte, la capacité des organismes des Nations Unies de créer de nouveaux horizons pour les jeunes en menant des actions coordonnées en faveur de leurs perspectives dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'emploi ainsi que de leur autonomisation civile et politique a été mise en évidence.

11. Les membres du Conseil se sont félicités de l'évolution positive de l'économie mondiale. En contrepoint de leurs observations par ailleurs alarmantes sur les enjeux mondiaux, ils ont également rappelé les grandes avancées enregistrées au cours des 70 dernières années, à commencer notamment par l'allongement notable de l'espérance de vie, la sortie de millions de personnes de l'extrême pauvreté, une période relativement pacifique de l'histoire et l'accélération des mesures engagées pour protéger l'environnement de la planète. Ces avancées doivent non seulement être reconnues en tant que telles mais également être considérées comme le point de départ solide de nouveaux progrès.

12. Les membres du Conseil ont souligné leur attachement aux réformes et à la consolidation de la collaboration, en particulier au renforcement de la contribution des organismes des Nations Unies à la résilience et à la prévention dans le cadre général du Programme 2030.

III. Deuxième débat – L'avenir du multilatéralisme

13. Lors d'un débat animé par trois spécialistes de renom, qui sont revenus sur l'état actuel du monde, les membres du Conseil se sont intéressés aux enjeux et aux perspectives du multilatéralisme. Ils ont estimé que, dans un monde complexe marqué par une multipolarité croissante et caractérisé par un nombre de problèmes communs (comme les migrations et les changements climatiques, notamment), le multilatéralisme – et les institutions internationales qui le soutiennent et le favorisent – était plus que jamais nécessaire.

14. Les membres du Conseil ont cependant reconnu que le multilatéralisme se trouvait à un carrefour important, la confiance du public dans son utilité semblant sur le déclin. Les trois principales critiques adressées au multilatéralisme est son empiètement sur la souveraineté nationale, son manque apparent d'efficacité et le

fait que l'« internationalisation » ou la « mondialisation » ne semblent profiter qu'aux élites.

15. Les défis que connaît le monde aujourd'hui sont de plus en plus complexes. Aux risques géopolitiques classiques viennent s'ajouter des risques populistes. La multipolarité de l'activité normative a également pour conséquence que les institutions multilatérales traditionnelles ne sont plus considérées comme les seuls acteurs légitimes en la matière. Pour pouvoir apporter une réponse efficace aux défis du XXI^e siècle, il est urgent d'élaborer de nouvelles formes de multilatéralisme.

16. Malgré ces difficultés, les membres du Conseil se sont déclarés optimistes quant à l'avenir du multilatéralisme, réaffirmant que ce que les organismes des Nations Unies défendent et font gardait toute son importance, en particulier sur le terrain. Ils ont souligné que, si les mandats des organismes des Nations Unies restaient valables, les méthodes employées pour les mettre en œuvre devaient s'adapter à la nature des défis d'aujourd'hui et de demain.

17. Tout en reconnaissant qu'il faudrait sans doute agir de concert et mettre au point des solutions innovantes dans une perspective à plus long terme pour faire face de manière globale aux défis pouvant être recensés, les membres du Conseil ont estimé qu'il importait que les organismes des Nations Unies prennent immédiatement des mesures, dans la mesure du possible, pour se réformer et se réinventer à la lumière des exigences de la réalité actuelle. À cet égard, ils ont exprimé leur soutien ferme et unanime aux réformes engagées par le Secrétaire général. Les autres mesures suivantes ont été évoquées :

a) **Remédier au « problème d'image » du système des Nations Unies** en communiquant plus efficacement d'une manière transparente, inclusive et ciblée en vue de (re)construire la confiance en mettant en valeur les résultats mesurables obtenus sur le terrain de manière à galvaniser et à mobiliser le public;

b) **Comblent le vide moral** en faisant entendre la voix des Nations Unies et en continuant de défendre l'idée que les valeurs et les normes des Nations Unies sont partagées par tous les peuples du monde et applicables universellement;

c) **Réinventer le rôle rassembleur et créateur de liens que jouent les organismes des Nations Unies** dans ce monde fragmenté et promouvoir la diversité des valeurs et le multiculturalisme;

d) **S'adresser aux jeunes**, qui ont depuis toujours une attitude positive et enthousiaste à l'égard des idéaux des Nations Unies, pour les encourager à épouser la cause des Nations Unies :

e) **Nouer des partenariats au-delà de l'univers statocentriste traditionnel du multilatéralisme** avec le secteur privé et la société civile mais aussi directement avec le public, en particulier les jeunes;

f) **Mobiliser une masse critique de dirigeants défenseurs du multilatéralisme**;

g) **Veiller à ce que l'action menée par les organismes des Nations Unies** pour faire face collectivement aux nouvelles problématiques mondiales et aux innovations technologiques **soit à l'avant-garde**;

h) **Améliorer encore l'action menée par les organismes des Nations Unies** et les réformer pour les adapter aux objectifs visés et en renforcer l'efficacité.

18. En conclusion du débat, le Secrétaire général a souligné que, pour réussir dans toutes les actions à entreprendre, les organismes des Nations Unies devaient rester unis et travailler véritablement ensemble comme une seule et même équipe.

IV. Troisième débat – La réforme du système des Nations Unies pour le développement

19. Dans sa résolution [71/243](#) sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies adoptée le 21 décembre 2016, l'Assemblée générale a appelé au renforcement de la cohésion, de la coordination, de l'intégration, de la responsabilité et de la transparence du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre des efforts déployés pour aider les États Membres à réaliser les objectifs universels et interdépendants du Programme 2030. L'Assemblée a également prié le Secrétaire général de présenter aux États Membres des propositions tendant à améliorer l'appui collectif apporté par les entités du système des Nations Unies pour le développement à la mise en œuvre du Programme 2030, en mettant spécialement l'accent sur les fonctions et les capacités, les modalités de financement, la responsabilité, la coordination et le système des coordonnateurs résidents. Le premier des deux rapports du Secrétaire général sur cette question devait être publié en juin 2017, le second à la fin de 2017.

20. Dans son intervention, le Secrétaire général a donné quelques éléments de cadrage et a notamment insisté sur la coordination au niveau des pays. L'examen des activités du système des Nations Unies pour le développement a donné l'occasion de réfléchir à certains aspects des mécanismes de coordination existants. En particulier, le Secrétaire général a souligné la possibilité de renforcer la coordination entre les activités liées au développement et celles relevant de l'action humanitaire. Il a également indiqué qu'il importait de veiller à ce que l'organisation des dispositifs de coordination sur le terrain permette d'autonomiser pleinement l'ensemble des organismes des Nations Unies représentés au sein des équipes de pays. Il a ajouté qu'il était également essentiel, pour renforcer la coordination, de renforcer la responsabilité quant aux résultats, notamment par l'amélioration de l'évaluation de la performance des entités des Nations Unies au niveau des pays.

21. Sous l'impulsion de la Vice-Secrétaire générale, les membres du Conseil ont été invités à engager un débat franc et prospectif sur la question de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. En particulier, ils ont été priés de réfléchir aux questions de leadership, de coordination, de programmation, de financement, de responsabilité collective et de résultats au niveau des pays en vue de contribuer à l'établissement des rapports du Secrétaire général.

22. Dans sa présentation, la Vice-Secrétaire générale a fait le point sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des mandats relevant de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Elle a souligné que le repositionnement du développement durable était au cœur de la vision générale du Secrétaire général consistant à se concentrer sur les causes profondes et sur la prévention des crises et des vulnérabilités au niveau de tous les piliers. Elle a expliqué que des efforts étaient actuellement faits pour harmoniser l'examen des activités du système des Nations Unies pour le développement et les autres réformes engagées dans les domaines de la gestion ainsi que de la paix et de la sécurité en faisant de la « prévention » un fil conducteur commun. La Vice-Secrétaire générale a souligné que les réformes menées seraient véritablement évaluées à l'aune de la réalisation de résultats tangibles sur le terrain au profit de toutes les personnes au service desquelles œuvrent les organismes des Nations Unies.

23. Jusqu'à présent, les consultations ont porté sur trois grands objectifs de réforme : le renforcement du leadership à tous les niveaux, notamment par la consolidation du système des coordonnateurs résidents; le renforcement de la responsabilité et de la confiance quant aux activités menées à l'échelle du système; l'amélioration de l'exécution des activités au niveau des pays. Les organismes des Nations Unies devront épouser le changement pour être à la hauteur des ambitions fixées par les États Membres dans le cadre du Programme 2030 et d'autres engagements. La Vice-Secrétaire générale a souligné que, s'agissant de la direction du changement, une vision commune se dessinait dans le sens d'une présence des Nations Unies dans les pays mieux coordonnée, mieux intégrée et plus cohérente, avec une réelle responsabilité quant aux résultats à l'échelle du système.

24. Pendant les débats qui ont suivi, les membres du Conseil ont largement convenu que les exigences liées à la mise en œuvre d'un programme de développement durable universel et intégré donnaient au système des Nations Unies pour le développement une occasion privilégiée de repenser le système, de le renouveler et de l'adapter aux réalités du XXI^e siècle. Ils ont indiqué que les réformes devaient être ambitieuses mais simples à mettre en œuvre. Les chefs de secrétariat ont dégagé un certain nombre de principes généraux susceptibles de guider le processus et recensé plusieurs domaines précis à améliorer :

a) **Valeurs et normes** : Les valeurs et les normes des Nations Unies sont nécessaires pour renforcer le processus général de réforme;

b) **Accent sur les résultats** : L'objectif général du processus de réforme est d'améliorer la capacité des organismes des Nations Unies de produire des résultats au niveau des pays et de renforcer l'efficacité;

c) **Leadership** : Pour parvenir à des résultats, les organismes des Nations Unies ont besoin d'une direction compétente et impartiale au niveau des pays. Le système des coordonnateurs résidents est considéré comme une ressource du système dans son ensemble, et il est nécessaire de veiller à une « appropriation commune » du système par les entités du système des Nations Unies pour le développement;

d) **Responsabilité** : La responsabilité des organismes des Nations Unies envers les pays hôtes quant aux produits et résultats communs devant favoriser la réalisation des objectifs de développement durable doit être renforcée. Pour y parvenir, il faut améliorer la gestion de la performance, mener davantage d'actions conjointes et mutualiser les financements. L'exploitation du savoir-faire et des capacités de l'ensemble du système sera de plus en plus importante;

e) **Coordination** : La rationalisation et la simplification des structures de coordination seront nécessaires pour améliorer la cohérence et l'efficacité tant au niveau des sièges qu'au niveau des pays. La coordination ne devrait pas être une fin en soi mais un moyen d'agir et, partant, de parvenir à des résultats;

f) **Lien entre le développement et l'action humanitaire** : Il faut créer davantage de synergies et de complémentarités entre les entités et les activités d'aide au développement et d'action humanitaire et clarifier les domaines de compétence;

g) **Prévention** : La prévention est une problématique transversale et une responsabilité de l'ensemble des organismes des Nations Unies. La prévention et l'action dans des situations de fragilité doivent être plus systématiquement intégrées aux activités des organismes des Nations Unies;

h) **Partenariats** : Les organismes des Nations Unies doivent renforcer leurs capacités de solliciter et de mobiliser un large éventail de partenaires, dont le secteur privé et la société civile;

i) **Science et technologies** : Il faut que les organismes des Nations Unies s'investissent davantage dans la science, les technologies, l'innovation et les données;

j) **Ambition** : Les organismes des Nations Unies doivent être ambitieux et œuvrer avec les États Membres à promouvoir les changements nécessaires et à réaliser l'ambition du Programme 2030.

25. Pour résumer, la Vice-Secrétaire générale a fait observer que l'Accord de Paris sur les changements climatiques, le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement et les autres accords se renforçaient tous mutuellement et constituaient des composantes inséparables du Programme 2030 universel. Elle a souligné qu'il était nécessaire d'aligner la programmation, la budgétisation et l'établissement des rapports des organismes des Nations Unies pour favoriser la mise en œuvre de ce programme global de prospérité partagée, de paix et de partenariat sur une planète saine. Il reste nécessaire de clarifier davantage le rôle que chaque organisation doit jouer dans la mise en œuvre du Programme 2030. Il faut que les organismes des Nations Unies concentrent leur action sur l'obtention de résultats en matière de développement durable. Un mécanisme de coordination pratique et axé sur la fourniture de services est requis pour remédier aux lacunes et aux chevauchements éventuels dans l'exécution des activités au niveau des pays. Pour ce faire, il importe d'examiner en profondeur certaines des principales composantes organisationnelles chargées de l'exécution des activités sur le terrain, notamment les structures de coordination du système des Nations Unies. En conclusion, la Vice-Secrétaire générale a remercié les membres du Conseil de leur participation active et de leur précieux concours et les a invités à lui soumettre de nouvelles contributions à l'avenir.

V. Questions diverses

A. Approbation de documents

26. Avant la session, le Conseil avait approuvé électroniquement les documents suivants :

a) Rapport de la réunion du Groupe des Nations Unies pour le développement tenue le 22 février 2017;

b) Résumé des conclusions du Comité de haut niveau sur la gestion adoptées à sa trente-troisième session (30-31 mars 2017) ([CEB/2017/3](#));

c) Résumé des conclusions du Comité de haut niveau sur les programmes adoptées à sa trente-troisième session (16-17 mars 2017) ([CEB/2017/4](#));

d) Approche stratégique de la lutte contre les changements climatiques à l'échelle du système des Nations Unies ([CEB/2017/4/Add.1](#));

e) Modèle de leadership du système des Nations Unies (voir annexe).

B. Exposé sur la parité des sexes

27. La Conseillère principale pour les politiques du Secrétaire général a informé les membres du Conseil qu'un avant-projet de stratégie relative à la parité des sexes

à l'échelle du système avait été établi par l'Équipe spéciale chargée de la parité et de l'égalité des sexes dans le système des Nations Unies. Elle a rappelé l'engagement pris par le passé de parvenir à la parité des sexes à tous les niveaux avant l'an 2000, objectif que le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies n'a pas été mesure de concrétiser malgré le grand nombre de politiques, de rapports et de recommandations établis au fil des ans en ce sens. La mise en œuvre a été principalement entravée par un manque de volonté politique soutenue et de responsabilité, par l'absence de mesures d'accompagnement et de conditions favorables à une véritable réforme, et parfois par les résistances des grandes parties prenantes. La situation en matière de parité dans les autres organismes des Nations Unies est contrastée.

28. Le Secrétaire général a décidé de mettre tout son poids politique dans la balance et s'est engagé à instituer la parité aux plus hauts échelons de l'ONU – secrétaires généraux adjoints, sous-secrétaires généraux, représentants spéciaux et envoyés spéciaux – d'ici à 2021, et dans l'ensemble des organismes des Nations Unies bien avant 2030. Le projet de stratégie relative à la parité prévoit un plan de réalisation assorti de jalons et d'échéances en vue de parvenir à la parité dans tout le système. Il précise les bonnes pratiques et les domaines où des avancées ont été obtenues et présente des recommandations concrètes, audacieuses et ciblées en vue d'accélérer le changement. L'idée est de fixer des objectifs ambitieux, réalistes et spécifiques et d'encourager le leadership et la responsabilité en vue de les réaliser.

29. Lors des débats qui sont suivis, les membres du Conseil ont exprimé leur ferme appui à l'initiative du Secrétaire général. Les chefs de certains organismes techniques ont indiqué qu'il était difficile d'attirer des candidates aux postes techniques, tandis que d'autres ont souligné qu'il importait que les politiques soient strictement appliquées et que la haute direction s'investisse activement pour parvenir à de véritables résultats. La nécessité de changer la culture institutionnelle a été mise en évidence par de nombreux participants. En conclusion, la Conseillère principale pour les politiques a invité les chefs de secrétariats à apporter leur soutien politique à cette initiative menée à l'échelle du système.

C. Hommage aux membres du Conseil dont les fonctions ont pris fin

30. Au nom du Conseil, le Secrétaire général a rendu hommage à Margaret Chan, Directrice générale de l'Organisation mondiale de la Santé, qui participait à sa dernière session du Conseil, ainsi qu'à Helen Clark, ancienne Administratrice du Programme des Nations Unies pour le Développement et à Ertharin Cousin, ancienne Directrice exécutive du Programme alimentaire mondial, qui avaient toutes les deux quitté leurs fonctions avant la session. Il a également rendu un hommage personnel à deux membres de sa délégation, à savoir Wu Hongbo, Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales, et Yukio Takasu, Secrétaire général adjoint à la gestion.

D. Date et lieu de la prochaine session

31. Le Conseil a officiellement approuvé la date de sa seconde session ordinaire de 2017, laquelle se tiendra à la Greentree Foundation à Manhasset (État de New York) les 8 et 9 novembre 2017.

Annexe

Modèle de leadership du système des Nations Unies

I. Introduction : Notre mission

1. Le système des Nations Unies doit assumer une énorme responsabilité, celle de faire avancer la paix, les droits de l'homme, le développement, la gestion de l'environnement et le progrès économique et social. Nous n'y parviendrons pas si nous échouons à comprendre ce qu'est le leadership du XXI^e siècle.

2. Nous avons certes fait des progrès notables. Nous avons édifié un système de droit international destiné à protéger les droits de l'homme et ceux des travailleurs, ainsi que les réfugiés et l'environnement. Nous avons, par la négociation, mis un terme à nombre de conflits violents. La pauvreté absolue a fortement diminué, l'accès aux soins de santé s'est amélioré et moins d'enfants meurent avant d'avoir atteint l'âge de cinq ans. Dernièrement, de nouveaux dispositifs mondiaux ambitieux ont été adoptés dans les domaines du développement durable, de l'action climatique et du financement du développement.

3. Pour beaucoup, la paix, les droits de l'homme et le progrès économique et social restent néanmoins hors d'atteinte. Les armes franchissent les frontières sans encombre, mais les êtres humains se heurtent à des murs et à des barbelés. Alors que la richesse ne cesse de se concentrer entre les mains de quelques-uns – aggravant encore les inégalités – les changements climatiques, la persistance de la pauvreté et la discrimination exercent de très fortes pressions sur les sociétés, nourrissant les troubles sociaux qui dégénèrent souvent en conflits d'une violence que nous n'avions plus connue depuis la Seconde Guerre mondiale. Bref, le leadership de l'ONU est plus que jamais nécessaire.

4. Pour progresser sur la voie de la paix, de la dignité et de la prospérité pour tous, il nous faut agir sur trois fronts : 1) défendre nos normes et règles sans transiger; 2) adopter une démarche bien plus axée sur la prévention; 3) mettre à exécution le Programme de développement durable à l'horizon 2030 avec toute la vigueur qui s'impose, en s'attaquant par tous les moyens à la pauvreté, aux inégalités, à la dégradation de l'environnement, à l'instabilité, à l'insécurité et à l'injustice. Pour commencer, nous devons passer d'une logique de gestion des crises à une logique de prévention. Or, pour ce qui est de la prévention comme de la pérennisation de la paix, rien ne vaut un développement durable qui soit fondé sur les droits et qui profite à tous.

5. Aujourd'hui plus que jamais, il faut que le système des Nations Unies prenne vraiment la direction des opérations dans ces domaines, qu'il défende la paix, la justice et les valeurs universelles; qu'il prenne des mesures collectives de prévention des conflits efficaces; et qu'il prenne sa part de l'action entreprise pour que, dans les faits, personne ne soit laissé de côté. Nous devons décloisonner notre fonctionnement et faire entièrement nôtres de nouvelles méthodes de travail permettant d'interconnecter les activités menées dans les domaines de la pérennisation de la paix, des droits de l'homme, du développement durable et de l'action humanitaire. Pour ce faire, nous avons besoin à l'échelle de l'ensemble du système d'un leadership caractérisé par la hauteur de vue et le respect des principes.

6. Dans ce contexte, le nouveau modèle de leadership du système des Nations Unies est à la fois un appel à l'action et un appel au changement adressé à tout le personnel des Nations Unies. S'il crée des exigences particulières à l'égard des hauts responsables, il intervient dans de nombreux cas de figure et à tous les niveaux. Chacun de nous est appelé à des fonctions de direction. C'est pourquoi le

modèle s'applique à tous les membres du personnel du système des Nations Unies, quels que soient leur classe, leurs attributions ou leur lieu d'affectation.

7. Dans le monde hostile d'aujourd'hui, il importe que le personnel des Nations Unies défende les valeurs consacrées par la Charte des Nations Unies – la paix, la justice, le respect, les droits de l'homme, la tolérance et la solidarité –, qu'il sache se montrer habile dans des situations politiques complexes et tirer parti de la constitution de coalitions multipartites, qu'il ait un mode de pensée original et sache vraiment entrecroiser les savoir-faire et les connaissances de toutes origines, et qu'il cherche systématiquement des solutions à l'échelle du système qui dépassent les limites des différentes entités et les intérêts individuels.

8. Il faut aussi que le personnel des Nations Unies fasse preuve de transparence dans la manière dont il exerce ses fonctions de direction et dont il emploie les ressources qui lui sont confiées, et qu'il rende compte de son action à ceux qu'il sert. Dans un monde où les droits fondamentaux sont menacés, nous avons besoin d'un personnel attaché aux principes, qui incarne les normes et règles internationales se trouvant menacées, et qui ne craigne pas de les défendre ouvertement. En même temps, chacun des membres du personnel des Nations Unies doit pouvoir compter sur tout l'appui et toute la protection dont il a besoin lorsqu'il agit avec courage et droiture. Nos principes ne sauraient être bafoués au sein même du système des Nations Unies. Il n'y a strictement aucune tolérance pour l'exploitation et les atteintes sexuelles, quelle que soit la forme qu'elles revêtent. Enfin, en tant qu'organisation mondiale, nous avons de gros progrès à faire pour que notre personnel reflète davantage la diversité du monde, y compris en ce qui concerne l'impératif d'égalité des sexes.

9. Certes, nous vivons des temps difficiles. Mais c'est justement pour faire face à pareilles situations que l'Organisation des Nations Unies a été créée. L'esprit de la Charte doit nous guider dans la façon dont nous menons notre action. Dans cette logique, le présent modèle servira de socle commun aux entités du système des Nations Unies qui sont prêtes à aller plus avant dans cette entreprise collective et permettra ainsi d'asseoir le leadership du système et de l'inscrire dans une perspective d'avenir.

II. Qui nous sommes : Les huit principales caractéristiques du leadership du système des Nations Unies

10. Que signifie être un dirigeant des Nations Unies? Quels sont les éléments essentiels du leadership du système? Qu'est-ce qui distingue notre modèle d'autres modèles? Quels en sont les fondements? Comment ce modèle s'est-il transformé à mesure que le système des Nations Unies évoluait?

11. La réponse à toutes ces questions se trouve en premier lieu dans la Charte, mais aussi dans les normes et règles des Nations Unies énoncées dans les traités et les déclarations, la mission principale de l'Organisation des Nations Unies, qui consiste à promouvoir la paix et la sécurité, protéger les droits de l'homme, répondre aux besoins humanitaires et favoriser le progrès économique et social et le développement, les exigences de développement durable, et l'arsenal de mesures adoptées par les Nations Unies pour promouvoir les grands objectifs et obtenir des résultats¹.

¹ À savoir, entre autres, le Programme 2030 et les objectifs de développement durable, l'initiative Les droits de l'homme avant tout, la définition d'emploi des coordonnateurs résidents et les notes d'orientation concernant les équipes de pays des Nations Unies.

12. Le modèle de leadership bien compris compte huit caractéristiques constitutives :

- **Il repose sur des règles de droit** en ce qu'il est fondé sur les normes et règles des Nations Unies, à commencer par la Charte. En d'autres termes, les dirigeants des Nations Unies ont une cause à défendre - une cause singulière. L'Organisation des Nations Unies est une organisation fondée sur des normes qui a vocation à promouvoir et à protéger les droits de l'homme, la paix et la sécurité, les principes humanitaires, le progrès économique et social et le développement, l'égalité des sexes, la bonne intendance de l'environnement et d'innombrables autres valeurs conformément aux normes et principes établis par les traités internationaux, les résolutions et les déclarations adoptées sous les auspices de l'Organisation. Le personnel des Nations Unies est tenu de s'acquitter des obligations qui sont les siennes à cet égard en toutes circonstances et il doit donc être préparé et disposer des aptitudes et des moyens nécessaires.
- **Il est fondé sur la droiture** dans le respect des grands principes, les normes et règles devant, comme leur application, être défendues sans discrimination, peur ou favoritisme, même – et surtout – lorsque de puissants acteurs opposent une résistance ou exercent des pressions. Le modèle de leadership comprend le principe selon lequel il faut chercher à établir les faits et s'appuyer sur ceux-ci plutôt que sur des préjugés et sur les hypothèses les plus répandues. Pour ce faire, le personnel est parfois amené à dire à des représentants d'États ou d'entreprises, à de hauts responsables de sa propre organisation ou à d'autres interlocuteurs, issus notamment du public, non pas ce qu'ils ont envie d'entendre, mais ce qu'ils ont besoin de savoir. La droiture est également indispensable dans les activités visant à alléger la souffrance humaine et à protéger la vie, les moyens d'existence et la dignité des populations dans le besoin, sans discrimination. Le personnel des Nations Unies ne peut en aucun cas fermer les yeux sur les violations des droits de l'homme et du droit international humanitaire, les crimes de guerre, les crimes contre l'humanité, les cas de corruption, les actes discriminatoires, la dégradation de l'environnement ou d'autres infractions, même s'il fait (inévitavelmente) l'objet de pressions de la part de personnes cherchant à le réduire au silence. Cela signifie que notre personnel doit disposer des compétences et des outils indispensables pour avoir avec toutes les parties prenantes, sur les questions les plus sensibles, des relations constructives et respectueuses des principes des Nations Unies. Il doit impérativement savoir qu'au niveau le plus élevé, les dirigeants du système l'appuieront chaque fois qu'il aura à prendre, à appliquer ou à défendre une décision difficile. En somme, pour ce qui est de l'application des principes, le personnel des Nations Unies doit former une chaîne ininterrompue à l'échelle de l'Organisation tout entière, à tous les niveaux.
- **Il est exhaustif**, en ce qu'il s'applique à tous les membres du personnel et à toutes les parties prenantes, quels que soient l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, la nationalité, l'appartenance ethnique, la langue, la religion, le handicap, la classe, la nature de l'engagement et les autres caractéristiques personnelles des intéressés. Toute forme de discrimination est exclue : la diversité doit être assumée comme une force et les différences entre les cultures et les sexes doivent être prises en considération. À cette fin, il faut solliciter ceux qui participent moins spontanément aux activités de groupe, instaurer des modalités d'accès et de participation aux activités attirant diverses parties prenantes et faire preuve d'empathie dans les relations interpersonnelles. Il faut aussi reconnaître l'autorité des communautés

d'accueil et traiter tous les êtres humains avec respect, qu'il s'agisse de pairs, de subordonnés, de supérieurs hiérarchiques ou de partenaires extérieurs et de parties prenantes. Il faut également s'attacher à maximiser la diversité géographique et à atteindre la parité des sexes dans le système des Nations Unies, tout en conservant un personnel qui présente les plus hautes qualités de compétence et d'intégrité.

- **Il prévoit l'application du principe de responsabilité**, tant à l'intérieur du système qu'envers les bénéficiaires de son action et, plus généralement, le public. Les membres du personnel demandent des comptes aux autres et acceptent également de rendre compte de leur propre action dans un dispositif de responsabilité mutuelle à 360 degrés. Ils considèrent l'application du principe de responsabilité comme un indicateur de progrès, un moyen de contrôle du gaspillage, de la fraude ou des abus, et un outil de communication et d'apprentissage garantissant également la transparence. Ils maîtrisent la gestion axée sur les résultats, les pratiques constructives en matière d'évaluation et de notation, les méthodes de gestion transparentes et les moyens d'encourager une culture de la performance et du perfectionnement individuels, qui incite à l'obtention de bons résultats et dans laquelle ceux qui n'atteignent pas les objectifs fixés sont tenus responsables. Les membres du personnel des Nations Unies sont responsables de la sécurité et du bien-être de leurs subordonnés, surtout s'ils travaillent dans les situations de crise très changeantes. En particulier, ils sont conscients que notre responsabilité première est celle que nous avons envers les populations que nous servons – à commencer par les personnes les plus vulnérables et celles qui sont exclues ou marginalisées – et envers les causes que nous défendons – la paix, les droits de l'homme, le développement durable, les secours humanitaire, etc.
- **Il est multidimensionnel**, intégré et transversal sur le fond² et sur le plan fonctionnel³. Il est désormais généralement admis que les trois piliers de la Charte (paix et sécurité, droits de l'homme et développement) sont interdépendants et que toutes les fonctions des Nations Unies ont des effets réciproques, qu'il s'agisse de l'action menée par les entités du système dans les domaines humanitaire et politique, dans celui de la sécurité ou dans d'autres domaines. C'est pourquoi, aujourd'hui, tout dirigeant est tenu d'apprendre, d'appréhender et de façonner de nouveaux moyens d'entrecroiser les savoir-faire et les connaissances inhérents aux différents piliers de manière à assurer la cohérence de l'action tout en garantissant le respect des grands principes. Tout dirigeant doit être prêt à concourir à l'analyse de problèmes complexes et à œuvrer à une compréhension commune des problèmes, ce qui permet de mettre en place collectivement des solutions efficaces dont la portée dépasse celle de chacune des organisations concernées. Par exemple, le coordonnateur résident est, selon sa définition d'emploi, un dirigeant polyvalent appelé à prendre des décisions concernant le développement durable, les droits de l'homme, les affaires humanitaires⁴, les questions politiques et la sécurité. Les représentants spéciaux du Secrétaire général sont à la tête de missions de paix multidimensionnelles dont l'activité est tout aussi diverse. Les objectifs de développement durable eux-mêmes se présentent comme un cadre intégré englobant le développement économique et social,

² Il est fait référence ici aux trois piliers que sont la paix et la sécurité, les droits de l'homme et le développement.

³ Les grandes fonctions étant le développement, les droits de l'homme, l'action humanitaire, l'activité politique, l'environnement, la sûreté et la sécurité, etc.

⁴ Dans les cas où l'aide humanitaire est nécessaire et où il n'y a pas de coordonnateur de l'action humanitaire.

l'environnement, les droits de l'homme, la paix et d'autres éléments. Dans le système des Nations Unies, le leadership n'est pas cloisonné.

- **Il est porteur de transformation**, l'idée étant d'agir tant sur nous-mêmes que sur ceux que nous servons. Le système des Nations Unies a pour mission d'améliorer les choses dans les domaines de la paix et de la sécurité, des droits de l'homme, du progrès économique et social et du développement, et de l'environnement. Les objectifs de développement durable sont un énorme projet porteur de changement dont l'exécution nécessitera un effort de transformation d'autant plus considérable qu'il conviendra de ne laisser personne de côté. Le système des Nations Unies doit investir dans un puissant leadership de transformation à l'échelon des individus, des équipes et des entités. Il doit s'assouplir et renforcer ses propres capacités d'adaptation au changement. Le leadership de transformation exige une nouvelle façon d'envisager la création de partenariats et de concevoir la stratégie, ainsi que le passage à un mode de pensée systémique. Il a fortement besoin, pour s'imposer, d'un travail d'adaptation des attitudes et des comportements, du développement des capacités de direction et d'excellentes capacités d'anticipation et de conduite du changement. Le personnel des Nations Unies facilite le changement en adoptant un comportement exemplaire, en prenant acte des apports d'autrui et en les valorisant, en promouvant une culture dans laquelle chacun se remet en cause et en responsabilisant les subordonnés, ce qui passe par la valorisation non pas tant de leur capacité d'atteindre les résultats escomptés que de leur engagement personnel et de l'action collective menée dans le respect des grands principes des Nations Unies.
- **Il est collaboratif**, dans le système des Nations Unies et en dehors. Aujourd'hui, le personnel des Nations Unies saisit bien les impératifs interdépendants de la Charte, ainsi que le caractère global du Programme 2030 et la multiplicité des parties prenantes extérieures à l'Organisation qui viennent s'ajouter aux États membres. Uni dans sa réflexion – qui englobe les trois piliers de la Charte –, il cherche des méthodes et des solutions communes. Tirant parti de la capacité de rassemblement du système des Nations Unies, il s'emploie à offrir des possibilités de se faire entendre, dans un cadre sûr et utile, aux populations, à la société civile, aux communautés locales et à leurs membres marginalisés ou exclus, ainsi aux personnes qui risquent le plus d'être laissées pour compte. Tout dirigeant des Nations Unies sait que pour concilier objectifs universels et initiatives à dimension humaine, il faut se mobiliser collectivement à l'échelle du système, ce qui exige de nouveaux comportements de nature à resserrer la collaboration dans le cadre habituel des limites institutionnelles et au-delà. Le personnel des Nations Unies devrait être en mesure d'identifier les groupes pertinents, de circonscrire les possibilités d'action et d'identifier les seuils critiques afin de pouvoir tirer parti des derniers progrès techniques faits par la communauté scientifique et technique, mais aussi du mode de pensée systémique et de la création de partenariats dynamiques avec des acteurs traditionnels ou non. Cela exige la création, aux niveaux national et international, d'espaces de collaboration propices à une réflexion innovante et à l'expérimentation. Il s'agit en outre de chercher au cas par cas des solutions utiles à plusieurs groupes, dans des environnements changeants et des contextes nationaux variés.
- **Il s'applique à chacun**, notre comportement servant lui-même de modèle. Un dirigeant des Nations Unies ne se contente pas de prêcher la bonne parole : il commence par appliquer lui-même les normes et règles du système. Son ambition n'est pas de commander mais d'inspirer. Autrement dit, dans leurs relations avec les bureaux, équipes, organismes et autres entités de l'ensemble

du système, les dirigeants des Nations Unies se montrent parfaitement respectueux à l'égard de tous les collègues à tous les niveaux, sont soucieux de l'égalité des sexes, prônent la diversité et y voient un atout, favorisent le travail d'équipe, responsabilisent le reste du personnel, reconnaissent et récompensent le mérite et agissent conformément aux principes d'intégrité, de transparence et d'équité. Par ailleurs, chaque dirigeant des Nations Unies affiche ces principes dans les relations qu'il a avec les personnes, les collectivités et les groupes qu'il sert, avec ses interlocuteurs issus de gouvernements et de la société civile et, surtout, avec les personnes vulnérables et marginalisées et celles qui risquent le plus d'être laissées de côté.

III. Ce que nous faisons : Le leadership du système des Nations Unies en action

13. Le leadership du système des Nations Unies applique quatre grandes méthodes de travail, qui se manifestent différemment en fonction de la classe des membres du personnel et du rôle qu'ils occupent :

- **Il met l'accent sur les effets.** Nous devons faire le maximum pour obtenir les résultats escomptés pour les peuples que nous servons. Pour ce faire, nous devons nous concentrer sur les domaines dans lesquels le système des Nations Unies peut être le plus utile, plutôt que sur son seul mandat, et apporter le meilleur retour sur investissement. Il faut pour cela orienter les résultats de manière plus rigoureuse. L'obligation de rendre des comptes est essentielle : nous devons absolument rendre compte de notre action, pour nous-mêmes mais aussi pour les autres.
- **Il entend réaliser des changements en profondeur.** Le Programme 2030 bouscule profondément le système des Nations Unies pour l'amener à modifier son mode de fonctionnement. L'environnement de travail étant fluctuant, instable et en évolution constante, nous devons sans cesse adapter les méthodes de travail afin d'obtenir de meilleurs résultats. Pour ce faire, il faut être disposé à apprendre et à aider les organismes du système à apprendre, et innover constamment. Pour obtenir des résultats à grande échelle, les dirigeants du système des Nations Unies doivent opérer des changements en profondeur, tant à l'intérieur des organismes qu'à l'extérieur, pour influencer le comportement des systèmes avec lesquels ils interagissent.
- **Il applique un mode de pensée systémique.** L'interdépendance et l'indivisibilité du Programme 2030 et les réalités du monde dans lequel nous travaillons nous obligent à faire face à des situations complexes à une échelle sans précédent. Il nous faut donc trouver des moyens appropriés d'appliquer un mode de pensée systémique pour recenser et relever ensemble les défis. Nous devons penser de manière globale et ne pas nous limiter à un seul domaine d'expertise ou mandat, et comprendre comment nos actions contribuent à la réalisation des objectifs généraux du système des Nations Unies. Nous devons voir l'environnement de travail comme un ensemble complexe d'écosystèmes et comprendre les principes d'organisation qui le sous-tendent, les liens qui existent entre les composantes et les groupes concernés et la répartition des pouvoirs entre eux. Nous devons aussi déterminer quels sont les points forts à exploiter de manière stratégique dans ces systèmes afin d'optimiser l'efficacité de l'action. Les dirigeants du système des Nations Unies doivent donc passer d'un mode de pensée linéaire à un mode de pensée non linéaire et systémique.

- **Il préconise la cocréation.** Nous devons tous travailler avec nos collègues dans le cadre des trois grands axes de la Charte et grâce à des partenariats multipartites. Nous devons donner une impulsion à l'action entreprise en créant des réseaux adaptés au contexte et aux questions thématiques, des coalitions et des partenariats, et en tirant parti des diverses contributions de toutes les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies. Nous devons instaurer un espace de collaboration sûr et nous positionner en tant qu'organismes et vecteurs plutôt que comme simples exécutants des projets, et faciliter la dynamique de groupe pour analyser ensemble les problèmes et trouver ensemble des solutions en vue d'obtenir des résultats. À terme, nous devons passer de la collaboration à la cocréation.

IV. La manière dont nous procéderons : Mise en application du modèle

14. Le modèle de leadership des Nations Unies est représentatif d'une approche commune pour tous les organismes, fonds et programmes des Nations Unies qui favorise et défend les caractéristiques, les comportements, les principes et les mentalités du leadership universel mentionnés dans le présent document. Le modèle devrait servir d'outil institutionnel et ne pas se limiter aux ressources humaines. Les caractéristiques de leadership définies ici peuvent être incorporées dans tous les domaines d'activité du système des Nations Unies.

15. À cette fin, chaque organisme dispose d'une grande latitude pour définir la meilleure marche à suivre, en fonction de son mandat, de ses particularités et de ses besoins particuliers. Les organismes pourront faire preuve de créativité et élaborer des propositions sur mesure.

A. Connaissances et compétences

16. Un leadership exercé en connaissance de cause est un leadership fort. Le personnel des Nations Unies doit avoir connaissance de cette approche du leadership, qui découle des trois piliers de la Charte, des mandats de l'ensemble des organismes du système, des exigences de l'« écosystème » plus vaste d'acteurs et des besoins et aspirations des peuples et des communautés que nous servons.

17. En outre, le leadership des Nations Unies du XXI^e siècle doit être fermement axé sur les faits, ce qui est également au cœur des objectifs de développement durable, essentiel pour s'attaquer aux causes profondes des problèmes, lutter contre les préjugés, renverser les hypothèses fausses et dépasser les méthodes du passé qui ont échoué. Un dirigeant du système des Nations Unies doit donc démontrer son attachement à l'apprentissage permanent et à l'exercice de fonctions d'encadrement professionnel.

18. Dans le cadre de l'apprentissage, les dirigeants du système des Nations Unies devront être au fait des techniques de gestion du risque et veiller à ce que les enseignements tirés soient clairement reflétés pour promouvoir un développement positif à l'intérieur des structures institutionnelles. En ce qui concerne les efforts réalisés pour renforcer les capacités de leadership, il faudra prendre des risques mesurés en vue de promouvoir la créativité et l'innovation.

B. Culture du changement

19. Dans le cadre de la mise en application, il faudra aligner la culture institutionnelle du système et de ses entités constitutives sur le modèle de leadership du système des Nations Unies.

20. Nous devons établir des modèles et des prototypes de leadership vertical et horizontal là où l'innovation, l'esprit d'entreprise et les modes de pensée hors des sentiers battus deviennent la norme plutôt que l'exception. Il faut élaborer un modèle réitératif dans le cadre duquel nous répétons les mêmes étapes (adoption, essai et validation) avant de passer au niveau supérieur. Cela s'applique à tous les niveaux, mais surtout aux échelons les plus élevés du leadership du système des Nations Unies. Bien entendu, changer la culture d'une organisation – voire d'un système entier – est un processus de longue haleine qui exige un leadership exercé avec dévouement et un esprit constructif dans la durée. Il faudra également modifier la manière même dont nous opérons des changements dans le système des Nations Unies.

21. La culture institutionnelle repose, entre autres, sur les comportements individuels. Nous devons par conséquent nous efforcer de modifier les comportements clefs dans le système des Nations Unies, tout comme nous devons œuvrer pour changer les mentalités et les attitudes associées. Les anciennes façons de procéder ne sont pas adaptées au caractère changeant du contexte dans lequel évolue le système des Nations Unies, pas plus que le maintien des attentes à un niveau constant. Les dirigeants du système des Nations Unies doivent mettre en valeur l'adaptabilité et l'apprentissage permanent de façon à ce que les organismes puissent s'adapter aux exigences mondiales croissantes et en constante évolution. Pour orienter les changements de comportement, il faut s'appuyer principalement sur les facteurs d'attraction (plutôt que de répulsion) et faire en sorte que les comportements souhaités soient attrayants, au lieu de se contenter de les imposer au moyen d'instruments contraignants. Nous devons tirer parti de la dynamique ascendante et horizontale au lieu de nous attacher excessivement aux habituels vecteurs verticaux et descendants, qui sont rarement efficaces.

22. Au fond, nous devons admettre que nous ne réussirons pas à changer simultanément le comportement de tous les membres du personnel dans l'ensemble des entités des Nations Unies, mais nous pouvons mettre l'accent sur l'autonomisation des agents du changement existants – ceux qui montrent déjà qu'ils ont les caractéristiques de leadership souhaitées.

23. Les entités des Nations Unies devront donc se demander comment montrer leur attachement à ce modèle et leur niveau de participation. En ce qui concerne les organismes qui sont prêts à s'engager et à s'associer en faveur de l'application du modèle, il sera pris acte de leurs progrès et de leurs succès.

24. Enfin, la transparence – vis-à-vis du personnel des Nations Unies et des parties prenantes extérieures – doit être exploitée comme un puissant facteur de changement de la culture.

C. Gestion du changement

25. Pour promouvoir ces vues, il est recommandé que le Conseil des chefs de secrétariat, sous la direction du Secrétaire général en sa qualité de Président, encourage des initiatives à l'échelle du système pour harmoniser la culture institutionnelle du système des Nations Unies et de ses entités avec le modèle. Ces initiatives devront mettre l'accent sur trois facteurs clefs :

- **L'appropriation par les dirigeants du système des Nations Unies** : Les dirigeants apportent l'autorité et la crédibilité nécessaires au succès du changement de la culture et doivent rendre compte de leur action;
- **La participation active et l'implication du personnel** : À tous les niveaux, l'appropriation du modèle par le personnel et son adhésion sont indispensables au succès de tout changement de la culture;
- **La cohérence institutionnelle** : Les structures, systèmes, politiques et procédures des différentes entités des Nations Unies qui s'engagent à appliquer le modèle et ceux du système des Nations Unies devront respecter les principes du modèle de leadership pour permettre et encourager les changements et les comportements souhaités.

D. Orientation du changement

26. Pour donner effet à la feuille de route, un certain nombre d'interventions à forte incidence seront menées à l'échelle du système avec les bureaux, organismes, fonds et programmes des Nations Unies qui sont prêts à appliquer le modèle de leadership et en saisissent les particularités. Les organismes des Nations Unies qui choisissent cette initiative devront élaborer des plans de mise en œuvre interne du modèle, fondés sur leurs modèles de fonctionnement et leur situation individuelle. Il en résultera un mécanisme souple permettant d'appliquer les valeurs fondamentales du modèle de leadership dans l'ensemble du système tout en respectant la diversité des organismes des Nations Unies et leurs besoins particuliers durant les premières phases l'application du modèle.

27. **Un groupe directeur** composé des trois piliers du Conseil des chefs de secrétariat sera chargé de guider la mise en œuvre du modèle et associera à ses travaux les entités des Nations Unies résolues à adapter leur culture institutionnelle en fonction du modèle.

- Une appropriation et un parrainage continus de haut niveau sont indispensables à la réussite du modèle. Les trois piliers du Conseil des chefs de secrétariat procéderont régulièrement à un **examen des progrès** accomplis au titre du modèle. Les obstacles recensés à l'occasion de ces examens seront signalés, si nécessaire, au Conseil pour qu'il donne des orientations stratégiques.
- Le groupe directeur établira :
 - a) Une **feuille de route** énumérant plusieurs mesures à fort impact à l'échelle du système pour commencer à harmoniser la culture du système des Nations Unies avec le modèle, assorties de résultats et de délais clairs et qui pourront revêtir les formes suivantes :
 - Lancement d'une **plate-forme d'externalisation des idées**, destinée à mobiliser le personnel et à lui permettre de s'organiser concernant le changement de la culture dans le système des Nations Unies;
 - Promotion du concept de **mobilité du personnel**, à la fois verticale et horizontale, à l'intérieur des organismes des Nations Unies et entre eux;
 - Instauration de la **transparence** par défaut dans un large éventail de mécanismes et de processus;
 - Mise en place d'un dossier d'information et de **sensibilisation** afin que le personnel, à tous les niveaux et dans tous les organismes et entités, se familiarise avec le modèle;

- **Recensement** des efforts de développement réalisés par les dirigeants du système des Nations Unies en vue d'améliorer la cohérence, d'éviter les doublons et de combler les lacunes;
 - Organisation d'activités de formation et d'**apprentissage** sur le leadership du système des Nations Unies qui intègrent les éléments fondamentaux du modèle;
 - **Examen et actualisation** des documents d'évaluation des résultats pertinents et des documents directifs, ainsi que des outils destinés à garantir l'alignement avec le modèle;
 - Création d'un mécanisme interinstitutions de **renforcement du leadership**, collaboration étroite avec les organismes concernés des Nations Unies et les partenaires extérieurs pour donner des informations, inciter au développement du leadership à l'échelle du système, encourager l'engagement concernant des questions stratégiques et des difficultés particulières rencontrées par les dirigeants du système des Nations Unies, et aider à traduire les éléments du modèle de leadership des Nations Unies dans la pratique quotidienne;
 - Lancement d'une **initiative interinstitutions** pour que les dirigeants du système des Nations Unies appliquent le modèle.
- b) Des **critères** et des outils de mesure des progrès accomplis dans l'évolution de la culture institutionnelle du système des Nations Unies au niveau de l'entité concernée et à l'échelle du système.
- Chaque entité des Nations Unies participante qui s'est engagée en faveur de cette initiative devra élaborer une **feuille de route interne** décrivant les mesures qu'elle prendra pour aligner sa culture institutionnelle sur le modèle dans les trois domaines prioritaires recensés ci-dessus, à savoir : i) l'appropriation par les dirigeants; ii) la participation et l'implication du personnel; iii) la cohérence institutionnelle.

V. Conclusion : Les impératifs du leadership

28. Le modèle de leadership s'inscrit dans le contexte plus large des initiatives de réforme lancées par le Secrétaire général depuis le début de son mandat, telles que la réforme du système des Nations Unies pour le développement et de l'architecture de paix et de sécurité du Secrétariat; la poursuite de la réforme de la gestion du Secrétariat; la volonté de faire du Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises un pôle intégré d'information; la création du comité exécutif chargé d'aider le Secrétaire général à prendre des décisions sur les questions qui touchent les trois grands axes de l'action de l'ONU. La conceptualisation de tous ces efforts de changement, ainsi que du projet de modèle de leadership, dans le cadre d'un seul grand ensemble, permettra de recenser des synergies et d'en tirer parti, et d'appliquer des outils de gestion du changement pour optimiser les succès.

29. Pour que le modèle de leadership soit un succès, il est essentiel que les dirigeants du système des Nations Unies reproduisent les comportements souhaités et s'assurent que les autres font de même. Si le principe de responsabilité n'est pas strictement appliqué dans une organisation où la culture de gestion est faible, tout effort de réforme est vain. Par conséquent, il faut renforcer la culture de la gestion du système des Nations Unies à tous les niveaux pour que cette initiative, ou toute autre initiative de changement significative soit couronnée de succès.

30. Alors que le système des Nations Unies commence à prendre des mesures ciblées pour contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable et du Programme 2030 et qu'il doit faire face à la pauvreté chronique, à l'expansion des conflits armés, des changements climatiques et de la dégradation de l'environnement, à des crises humanitaires sans précédent, à des inégalités massives et des violations flagrantes des droits de l'homme, il faudra redoubler d'efforts pour renforcer et étendre ce modèle de leadership dans l'ensemble du système aux niveaux mondial, régional et national.

31. Ce n'est pas en se contentant de faire preuve de déférence à l'égard du pouvoir, en s'appuyant sur un statu quo chancelant ou en fonctionnant de manière cloisonnée comme par le passé que nous parviendrons à régler les problèmes du XXI^e siècle. Pour ce faire, il faut au contraire un modèle de leadership reposant sur des règles de droit qui soit fondé sur la droiture, exhaustif, qui prévoie l'application du principe de responsabilité, qui soit multidimensionnel, porteur de transformation et collaboratif, et qui s'applique à chacun.

32. Il faut donc un modèle de leadership du système des Nations Unies.
