



# Conseil économique et social

Distr. générale  
27 mars 2020  
Français  
Original : anglais

## 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**

## Bureau de la coordination des activités de développement

### Rapport de la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable

#### *Résumé*

L'année 2019 a marqué un tournant dans la coordination des activités de développement des Nations Unies. Après l'adoption, en mai 2018, de la résolution historique [72/279](#), par laquelle l'Assemblée générale a décidé de procéder à une transformation profonde du système des Nations Unies pour le développement pour mieux répondre aux objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030, un système des coordonnateurs résidents véritablement autonome et indépendant a été mis en place le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Désormais, les coordonnateurs résidents présents dans 162 pays et territoires se consacrent entièrement à la coordination des activités de développement au niveau national. Ils font directement rapport au Secrétaire général, jouissent d'une plus grande indépendance et d'une autorité renforcée sur les activités des équipes de pays des Nations Unies, et disposent de capacités analytiques accrues au sein de leurs bureaux. Ils reçoivent de plus l'appui spécial du Bureau de la coordination des activités de développement, qui mène ses activités de façon autonome à l'échelle mondiale, ainsi que de ses nouveaux bureaux régionaux.

Le rapport soumis en 2019 au Conseil économique et social ne portait que sur les trois premiers mois de fonctionnement du nouveau système des coordonnateurs résidents et du Bureau de la coordination des activités de développement. Le présent rapport fait le premier bilan annuel des progrès réalisés. Il porte sur les grands axes d'un appui efficace fourni aux gouvernements nationaux par l'ONU, notamment : des activités de coordination du développement dirigées, à plein temps, avec autonomie et impartialité ; l'intégration des différentes activités des Nations Unies en matière



d'orientation et de programmation ; des partenariats innovants pour la réalisation du Programme 2030 ; le tout reposant sur un financement de qualité et des opérations et une communication efficaces garantissant pleinement transparence et responsabilité eu égard aux résultats. Les données ont été recueillies par l'intermédiaire du système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, qui recense les contributions des équipes de pays des Nations Unies transmises par les bureaux des coordonnateurs résidents, ainsi qu'au moyen des enquêtes menées par le Département des affaires économiques et sociales auprès des gouvernements des pays de programme et des coordonnateurs résidents. Ces derniers devaient consulter les membres des équipes de pays des Nations Unies au sujet des questions pertinentes abordées dans les enquêtes.

Les premiers résultats sont prometteurs, l'amélioration de la coordination commençant à porter ses fruits. L'immense majorité des équipes de pays des Nations Unies (95 %) signalent que l'adoption d'une démarche commune renforce leurs relations avec les gouvernements<sup>1</sup>. L'offre collective est mieux définie, plus accessible et plus adaptée aux besoins sur le terrain. Les deux tiers des gouvernements des pays de programme affirment que les coordonnateurs résidents font preuve d'une capacité d'appui accrue à l'égard des priorités nationales en matière de développement<sup>2</sup>. Par ailleurs, plus de la moitié d'entre eux (56 %) déclarent que les coordonnateurs résidents contribuent à accroître la cohérence entre activités des entités des Nations Unies et à éviter les doublons<sup>3</sup>.

En outre, la culture institutionnelle évolue progressivement vers davantage de coopération et de collaboration. Toutes les équipes de pays des Nations Unies déclarent avoir transformé leurs activités à la suite des réformes pour améliorer la planification conjointe et la mise en œuvre commune des programmes<sup>4</sup>. Les trois quarts des coordonnateurs résidents (75 %) constatent qu'ils ont plus facilement accès aux compétences du système des Nations Unies pour le développement lorsqu'ils en ont besoin pour répondre aux besoins, aux priorités et aux problèmes particuliers aux différents pays<sup>5</sup>. Plus de 90 % d'entre eux s'accordent à dire que les équipes de pays des Nations Unies considèrent les bureaux des coordonnateurs résidents comme une ressource commune en matière d'analyse, d'orientation et de programmation<sup>6</sup>. Près de trois quarts d'entre eux affirment que le Bureau de la coordination des activités de développement leur apporte l'aide qu'il leur faut pour mener à bien les transformations structurelles et introduire de nouveaux instruments de coordination<sup>7</sup>.

Étant donné l'ampleur de la réorganisation structurelle et culturelle, certaines difficultés demeurent. Du point de vue de la réalisation des objectifs de développement durable, les effets ne seront pas immédiats. Néanmoins, les transformations sont amorcées et l'esprit de réforme de l'ONU imprègne déjà les mesures prises à court et à long terme en réponse à la crise de la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). Ralliant les entités des Nations Unies à l'action de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), les coordonnateurs résidents seront aux avant-postes de la riposte coordonnée, interinstitutionnelle et multisectorielle, qui est indispensable au regard des incidences socio-économiques de cette crise.

<sup>1</sup> Système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

<sup>2</sup> Enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2019 auprès des gouvernements des pays de programme.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

<sup>5</sup> Enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2019 auprès des coordonnateurs résidents.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

Il convient de lire le présent rapport à la lumière du rapport établi en 2020 par le Secrétaire général sur l'application de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/75/79-E/2020/55). Ces deux documents décrivent les étapes franchies par le système des Nations Unies pour le développement vers de meilleures performances dans l'exécution Programme 2030. L'année de son soixante-quinzième anniversaire, l'ONU accueille le changement, unie dans son engagement renouvelé en faveur d'une organisation plus efficace et d'un monde meilleur.

## **Introduction : un système de coordonnateurs résidents autonome et efficace aux fins de la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable**

1. Le 1<sup>er</sup> janvier 2019 a marqué le début d'une nouvelle ère en matière de coordination des activités de développement du système des Nations Unies. Un système de coordonnateurs résidents renforcé a été mis en place, conformément au modèle préconisé par l'Assemblée générale, à savoir une fonction de coordination des activités de développement qui soit spéciale, indépendante, impartiale et autonome. Ce changement est fondamental en ce début de la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable, et plus encore dans le contexte de la crise de la COVID-19. L'urgence est désormais double: protéger les acquis du développement et intensifier l'action pour atteindre les objectifs de développement durable d'ici à 2030.

2. **Le nouveau système des coordonnateurs résidents s'inscrit au cœur de la réforme, en réponse aux grandes ambitions du Programme 2030 et à la demande formulée, à l'issue de l'examen quadriennal complet,** que le système des Nations Unies pour le développement gagne en cohésion, en efficacité et en efficience. La coordination des activités de développement constitue désormais une fonction impartiale, exercée à temps plein; les coordonnateurs résidents ont davantage d'autorité, de capacités et d'outils. Cette transformation permet de faire évoluer le système des Nations Unies pour le développement vers un modèle de travail plus intégré, permettant un meilleur usage des compétences et des ressources aux niveaux mondial, régional et national et garantissant davantage de responsabilité eu égard aux résultats.

3. L'année 2019 a marqué le lancement du processus. Après le rattachement officiel du système des coordonnateurs résidents au Secrétariat, la priorité a d'abord été donnée à une transition sans heurt. Pendant les trois premiers mois, le recrutement du personnel a été lancé, les cadres juridiques et administratifs ont été établis et le financement nécessaire au démarrage des activités a été mobilisé. Le personnel du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Secrétariat a facilité cette transition, bénéficiant de l'appui des États Membres au moyen de fonds et d'une collaboration dans l'enceinte du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, de la Cinquième Commission et du Conseil économique et social.

4. Pendant les six premiers mois, de nouveaux outils, instruments et plateformes ont été mis en place pour appuyer le système de coordonnateurs résidents, renforcer l'application du principe de responsabilité, accroître la transparence et permettre de nouveaux modes de financement. Des orientations concernant de nouveaux modèles d'analyse commune de pays et de plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable ont été élaborées, un nouveau cadre de gestion et de responsabilité interne a été mis sur pied, le pacte de financement a été approuvé, le Fonds conjoint pour les objectifs de développement durable a été activé et une plateforme en ligne a été créée pour suivre les contributions versées au fonds d'affectation spéciale pour le système des coordonnateurs résidents. La refonte des sites Web des équipes de pays des Nations Unies et du Groupe des Nations Unies pour le développement durable témoigne des premiers progrès réalisés en matière de réforme.

5. **Au bout d'un an, les changements structurels ont été opérés et 87 % des investissements dans la coordination des activités de développement ciblent les fonctions et les capacités au niveau des pays.** Les coordonnateurs résidents se consacrent désormais entièrement à la coordination des activités de développement, sous la direction du Secrétaire général, en assurant le lien et la synergie entre les

équipes de pays des Nations Unies. Au moment de la publication du présent rapport, 75 % des postes au sein des bureaux des coordonnateurs résidents étaient pourvus et les processus de recrutement pour les postes restants étaient bien avancés. Des bureaux régionaux de la coordination des activités de développement ont été mis en place. Le Bureau de la coordination des activités de développement a mené son propre processus de conversion en entité autonome et se trouve désormais mieux équipé pour assister les coordonnateurs résidents. Ces résultats sont également le fruit de l'appui opérationnel majeur que le PNUD a fourni, en matière de ressources financières et humaines, de fonctionnement général et de services administratifs, à tous les bureaux des coordonnateurs résidents et à la plupart des bureaux régionaux de la coordination des activités de développement. Dans certains cas, l'accord à long terme avec le pays hôte, qui définit le fondement juridique des activités des coordonnateurs résidents et de leurs bureaux, est encore en cours de négociation ; il importera de conclure cette étape dans les meilleurs délais, de manière à concentrer les activités sur la mise en œuvre du programme du développement.

6. Des changements concrets se dessinent. Au niveau national, des coordonnateurs résidents autonomes et indépendants, qui exercent leur fonction à plein temps, mobilisent les équipes de pays des Nations Unies pour intégrer la planification et adapter les interventions. Parmi les progrès réalisés, on citera la restructuration des équipes de pays, la meilleure mise en commun des ressources techniques et stratégiques et la multiplication des activités de planification et de programmation conjointes. Les équipes recourent davantage à la communication conjointe, aux modalités de fonctionnement communes et à la systématisation collective des normes et des principes fondamentaux. Au niveau régional, les nouveaux bureaux régionaux de la coordination des activités de développement fournissent aux pays un appui adapté aux particularités locales.

7. Au niveau mondial, l'amélioration de la coordination permet de rallier les entités du système autour de stratégies globales propres à faire progresser la mise en œuvre du Programme 2030. L'amélioration de l'appui aux activités de développement dans les pays passe par : i) des investissements accrus dans les plateformes de connaissances collectives ; ii) un contrôle accru de la qualité des produits interinstitutions dans les domaines de l'analyse, la planification et la communication de l'information ; iii) une communication et une sensibilisation conjointes plus efficaces ; iv) la transparence accrue des activités de développement.

8. Par ailleurs, le renforcement de la coordination permet d'améliorer le dialogue avec les États Membres et d'obtenir un retour d'information constructif sur les résultats. Ainsi, les priorités sont définies et les décisions prises de manière plus efficace et le suivi gagne en rigueur. L'ensemble du système est alors mieux à même de s'adapter aux priorités nationales, dans une démarche axée sur les objectifs de développement durable, notamment par la mobilisation de ressources et la création de fonds de financement commun.

9. Les pouvoirs publics nationaux confirment que le renforcement de la coordination leur apportent des bienfaits concrets. Les deux tiers des gouvernements des pays de programme affirment que, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les coordonnateurs résidents les appuient mieux eu égard à leurs priorités de développement<sup>8</sup>. Quarante-vingt-quinze pour cent des équipes de pays des Nations Unies constatent que leur façon de collaborer avec les pouvoirs publics évolue<sup>9</sup>. Plus de la moitié d'entre elles déclarent que la planification stratégique commune s'est améliorée<sup>10</sup>. Le nombre de

<sup>8</sup> Enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2019 auprès des gouvernements des pays de programme.

<sup>9</sup> Système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

<sup>10</sup> Ibid.

partenariats et l'échange d'informations prennent de l'essor et les gouvernements prennent l'initiative de convier les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies aux discussions sur le développement national. L'Angola, la Chine, le Gabon, l'Ouzbékistan et la Papouasie-Nouvelle-Guinée ont, par exemple, élevé le rang diplomatique des coordonnateurs résidents, en leur reconnaissant officiellement le statut de représentants les plus haut placés du système des Nations Unies pour le développement dans le pays et en les autorisant à communiquer davantage avec les hauts fonctionnaires, y compris les chefs d'État et de gouvernement.

10. Le système des Nations Unies pour le développement semble également accorder une importance croissante à l'amélioration de la coordination. Il ressort d'une enquête menée, fin 2019, par le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) auprès de 112 bureaux de pays que, grâce au renforcement de la fonction du coordonnateur résident en tant qu'organisateur, intermédiaire et porte-parole pour l'ensemble de l'équipe de pays des Nations Unies, les bureaux sont non seulement mieux à même de participer à la programmation conjointe, mais aussi d'exécuter les mandats propres aux différentes entités, de donner plus de place aux questions traitées par le FNUAP, de nouer des relations avec les gouvernements et de conclure des partenariats. Les institutions spécialisées confirment également qu'elles participent davantage aux activités des équipes de pays. Les institutions dont la présence est limitée dans les pays mettent systématiquement leurs compétences à la disposition des équipes de pays, qui se montrent de plus en plus accessibles et ouvertes.

11. Comme le Secrétaire général l'a expliqué de manière exhaustive dans son rapport de 2020 sur l'application de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/75/79-E/2020/55), le niveau, la portée et le rythme de la transformation varient selon les pays et les régions. Si la direction prise est incontestablement la bonne, des difficultés demeurent. La première mise à l'épreuve majeure réside dans la réponse aux conséquences socio-économiques immédiates et à long terme de la pandémie de COVID-19. Il faut maintenir la dynamique qui soutient les changements de culture systémiques, en tenant pleinement compte de la nécessité impérieuse de rendre le système des Nations Unies pour le développement plus cohérent, plus efficace et plus performant. Le système des coordonnateurs résidents doit faire en sorte que l'aide fournie réponde aux besoins particuliers des pays. En 2020, les priorités consisteront à renforcer le rôle moteur des coordonnateurs résidents et les capacités de leurs bureaux, à introduire, à l'échelle du système, une évaluation de la planification collective et des réponses intégrées et à mettre en place de nouveaux cadres régionaux et mondiaux de gestion et de responsabilité, tout en continuant à consolider les transformations effectuées jusqu'à présent.

12. La réussite de la réforme sera évaluée à l'aune des critères suivants : i) amélioration des orientations stratégiques intégrées, comme le prévoit le Programme 2030 ; ii) résultats meilleurs en matière de programmes, en particulier des interventions transfrontières et infrarégionales plus efficaces ; iii) gain d'efficacité et de souplesse dans les activités ; iv) transparence et responsabilité accrues, revigorant les relations avec les États Membres et inspirant un engagement renouvelé en faveur du multilatéralisme. En définitive, le premier critère de réussite sera l'impact mesurable sur les individus, la planète et la prospérité.

13. Les États Membres continueront de guider l'évolution de l'architecture de coordination des activités de développement des entités des Nations Unies. À l'issue de l'examen quadriennal complet conclu en 2020, l'Assemblée générale établira la prochaine feuille de route pour les activités opérationnelles de développement. L'examen annuel du Comité économique et social traitera les questions de contrôle et de responsabilité concernant le système des coordonnateurs résidents. Les organes

directeurs des organismes, fonds et programmes aideront le système des Nations Unies pour le développement à harmoniser les diverses structures institutionnelles avec les orientations de l'Assemblée générale et du Comité économique et social. L'année de son soixante-quinzième anniversaire, l'ONU est passée à la vitesse supérieure, mieux outillée que jamais pour concrétiser les ambitions transformatrices du Programme 2030 et la promesse de ne laisser personne de côté.

## Quels sont les critères de réussite à long terme?

Objectifs à long terme				
Amélioration et intégration des conseils stratégiques fournis de façon concertée par le système des Nations Unies pour le développement, conformément au caractère intégré du Programme de développement durable à l'horizon 2030	Amélioration des résultats en matière de programmation pour les objectifs de développement durable, au moyen d'une collaboration renforcée	Amélioration des interventions transfrontières et infrarégionales face aux problèmes transfrontaliers actuels en matière de développement	Gain d'efficacité pour améliorer la prestation de services et les gains de développement	Renouvellement des relations avec les États Membres par une meilleure application du principe de responsabilité et un gain de transparence

La réalisation de ces objectifs prendra du temps. Quelles sont les étapes à franchir dans l'intervalle?

1 <sup>er</sup> MOIS	6 <sup>e</sup> MOIS	18 <sup>e</sup> MOIS ET AU-DELÀ
<p>Critère de réussite:</p> <p><b>Efficacité des instruments, des processus et des outils</b></p>	<p>Critère de réussite:</p> <p><b>Changement de comportement et amélioration de la qualité</b></p>	<p>Critère de réussite:</p> <p><b>Résultats et incidence positive sur les conditions de vie des populations</b></p>
<p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transition sans heurts du Programme des Nations Unies pour le développement au Secrétariat</li> <li>• Nouveau fonds d'affectation spéciale/nouveaux systèmes en place</li> <li>• Protection de la continuité des opérations</li> <li>• Communication efficace sur les changements</li> <li>• Recrutement dans les bureaux régionaux et au Bureau de la coordination des activités de développement</li> <li>• Définition des états de référence en matière de communication des données</li> </ul>	<p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyses communes de pays/plans-cadres de coopération de meilleure qualité, meilleure offre collective du système des Nations Unies pour le développement</li> <li>• Interventions mieux intégrées et coordonnées</li> <li>• Levées de fonds mieux coordonnées</li> <li>• Équipes de pays des Nations Unies transformées, en fonction des besoins des pays</li> <li>• Meilleure collaboration sur les plans régional et infrarégional</li> <li>• Meilleure communication des résultats concernant les objectifs de développement durable et dialogue renforcé avec les pouvoirs publics</li> </ul>	<p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progrès dans la mise en œuvre               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ du Programme 2030</li> <li>→ de l'Accord de Paris</li> <li>→ du Programme d'action d'Addis-Abeba</li> <li>→ du Cadre de Sendai</li> <li>→ d'autres accords régionaux intergouvernementaux (par exemple, Orientations de Samoa, Programme d'action d'Istanbul en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020 et Programme d'action de Vienne en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2014-2024)</li> </ul> </li> <li>• Progrès dans l'exécution des stratégies des entités de l'ONU et du Secrétaire général (femmes, jeunes, personnes handicapées, etc.)</li> </ul>
<p>Validation par:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les États Membres</li> <li>• Les coordonnateurs résidents</li> <li>• Les ministères des affaires étrangères</li> </ul>	<p>Validation par:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les administrations nationales</li> <li>• Les donateurs</li> <li>• La société civile et d'autres parties prenantes</li> </ul>	<p>Validation par:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bénéficiaires</li> <li>• Les administrations nationales et les États Membres</li> <li>• Les organismes des Nations Unies</li> <li>• D'autres groupes de parties prenantes (organisations de la société civile, institutions financières internationales, etc.)</li> </ul>

JUSQU'AU 6<sup>e</sup> MOIS

6<sup>e</sup> AU 18<sup>e</sup> MOIS

18<sup>e</sup> AU 36<sup>e</sup> MOIS

## **Un encadrement garantissant des résultats en matière de développement durable : renforcer les capacités du système des coordonnateurs résidents aux fins du Programme 2030**

### **Améliorer la contribution des équipes de pays des Nations Unies à la réalisation des objectifs de développement durable, grâce à l'encadrement des coordonnateurs résidents**

14. Pour transformer le système des Nations Unies pour le développement, il faut des coordonnateurs résidents dotés des plus hautes qualités d'encadrement ainsi que d'une compréhension approfondie du changement de paradigme porté par le Programme 2030 et de ses ramifications en matière de planification, de financement et d'exécution au niveau national. Ils doivent savoir exploiter les compétences et les ressources de l'ensemble du système des Nations Unies, et au-delà, pour répondre aux priorités des États Membres dans le domaine du développement. Ils doivent guider les équipes de pays des Nations Unies dans leurs activités d'analyse et de planification intégrées afin d'accélérer les résultats. Ils doivent définir, faciliter et appuyer des démarches et des partenariats novateurs. Ils doivent aussi être mieux outillés pour garantir la cohérence entre les activités de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix, en particulier lorsqu'ils remplissent également les fonctions de coordonnateur de l'action humanitaire et de représentant spécial adjoint du Secrétaire général.

15. Afin de réaffirmer ses attentes et son appui à ces ambitions rehaussées, le Secrétaire général a convoqué, en novembre 2019, la deuxième réunion mondiale annuelle des coordonnateurs résidents. Ces derniers se sont penchés, avec le Secrétaire général, leurs pairs, d'autres hauts fonctionnaires et les États Membres, sur leur rôle nouveau et les difficultés et les perspectives dont il s'assortit.

16. Le Bureau de la coordination des activités de développement a lancé une série d'initiatives pour assister les coordonnateurs résidents tout au long de l'année. Souhaitant renforcer la base de connaissances commune sur les objectifs de développement durable, le Bureau s'est associé au PNUD pour concevoir un cours d'introduction sur le sujet, sous l'égide du Conseil consultatif des Nations Unies pour la formation relative au Programme 2030, présidé par l'Université des Nations Unies. En collaboration avec le Réseau des solutions pour le développement durable et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, l'École des cadres du système des Nations Unies a mis au point une certification pour les coordonnateurs résidents, ainsi qu'un cours en ligne à l'intention de tous les acteurs du développement et des États Membres intéressés.

17. Par ailleurs, le Bureau de la coordination des activités de développement veille à la diversité des coordonnateurs résidents en poste. Il les aide à répondre à des attentes plus élevées et à « passer à la vitesse supérieure » lorsque c'est nécessaire. À cette fin, il constitue un riche vivier de candidats de haut niveau, remanie la procédure de recrutement pour repérer le candidat qui convient le mieux à chaque pays, prend l'initiative d'encadrer et d'assister les coordonnateurs résidents, notamment en renforçant leurs capacités, et redéfinit les responsabilités en fonction des relations nouvelles qui existent désormais entre les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies.

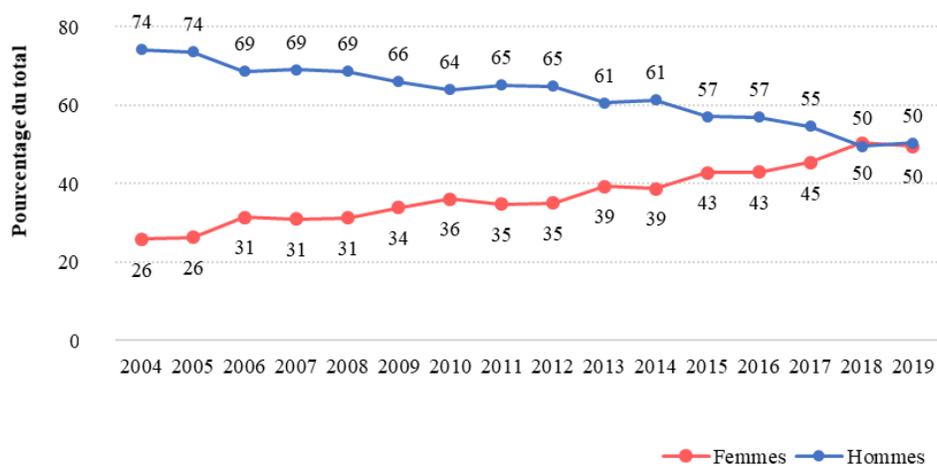
*Constituer un vivier de coordonnateurs résidents hautement qualifiés aux fins du Programme 2030*

18. En 2019, le Bureau de la coordination des activités de développement a commencé à recenser les talents requis des coordonnateurs résidents pour les cinq prochaines années et à chercher des candidats prometteurs dans le système des Nations Unies et à l'extérieur. Les vacances de poste sont désormais publiées six à douze mois à l'avance afin d'assurer une transition sans heurts. Il existe un fichier de coordonnateurs retraités dont les compétences de haut niveau peuvent être sollicitées lorsqu'un poste se libère de façon inattendue.

19. En 2019, deux cycles de recrutement ont permis d'engager 25 nouveaux coordonnateurs résidents. L'écart entre femmes et hommes a été comblé en 2018. La diversité géographique s'est améliorée, passant de 41 % en 2018 à 46 % en mars 2020. La diversité des organismes d'origine des coordonnateurs résidents s'est également accrue.

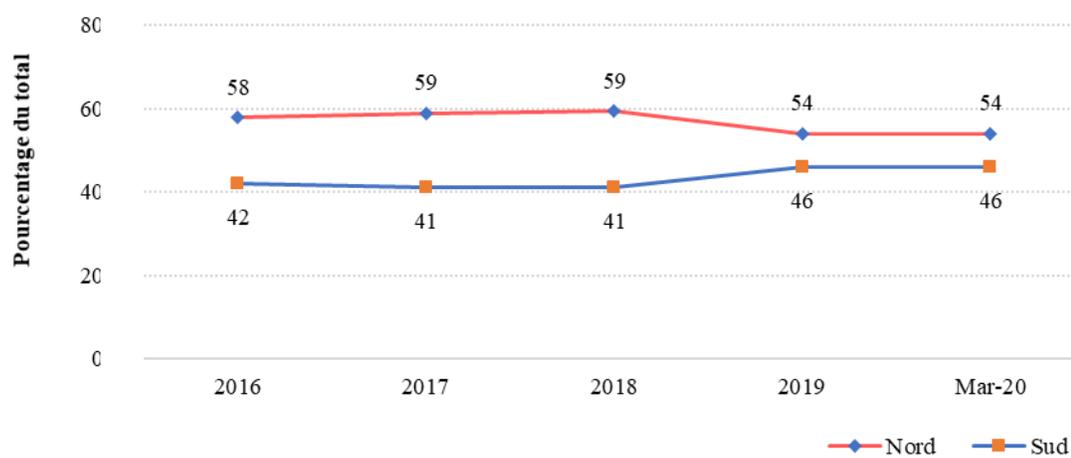
20. Un remaniement du système de sélection, et notamment du Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents, a été lancé, pour créer un vivier de coordonnateurs résidents diversifié en genres, origines géographiques et compétences. Le Bureau de la coordination des activités de développement et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont constitué un vivier commun de coordonnateurs résidents et de coordonnateurs de l'action humanitaire, de manière à renforcer les compétences d'encadrement à la fois dans les activités de développement et dans l'action humanitaire.

Figure II  
**Coordonnateurs résidents en poste, par genre**



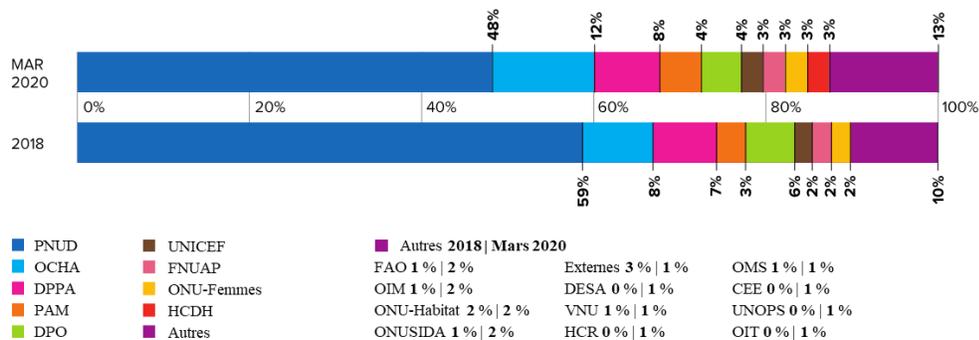
Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

Figure III  
Coordonnateurs résidents en poste, par origine géographique



Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

Figure IV  
Coordonnateurs résidents, par entité d'origine



Source : Bureau de la coordination des activités de développement

Abréviations : CEE : Commission économique pour l'Europe ; DESA : Département des affaires économiques et sociales ; DPO : Département des opérations de paix ; DPPA : Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix ; FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la population ; FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ; HCDC : Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme ; HCR : Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ; OCHA : Bureau de la coordination des affaires humanitaires ; OIM : Organisation internationale pour les migrations ; OIT : Organisation internationale du Travail ; OMS : Organisation mondiale de la Santé ; ONU-Femmes : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; ONU-Habitat : Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; ONUSIDA : Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida ; PAM : Programme alimentaire mondial ; PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement ; UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; UNOPS : Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets ; VNU : Volontaires des Nations Unies.

21. Au titre de la nouvelle stratégie de perfectionnement des cadres, tous les nouveaux coordonnateurs résidents sont tenus de se rendre à New York pour assister à des séances d'information concernant leur pays d'affectation, avec les parties prenantes concernées du Secrétariat, d'autres organismes des Nations Unies et la mission permanente du pays hôte. Les nouvelles recrues bénéficient d'un mentorat de la part d'anciens coordonnateurs résidents et d'un accompagnement professionnel individualisé. Un programme d'orientation de cinq jours leur permet de se pencher sur leur rôle auprès des partenaires du système des Nations Unies.

22. Un système transitoire d'évaluation et de notation des coordonnateurs résidents a été instauré comme base d'un plan à long terme qui sera lancé en 2021. Les évaluations annuelles s'appuient sur les contributions de l'équipe régionale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, du pays hôte et d'autres partenaires dans le pays. Un outil de retour d'information par les pairs sera mis à l'essai en 2020. Dorénavant, le Secrétaire général se chargera de l'évaluation finale de tous les coordonnateurs résidents.

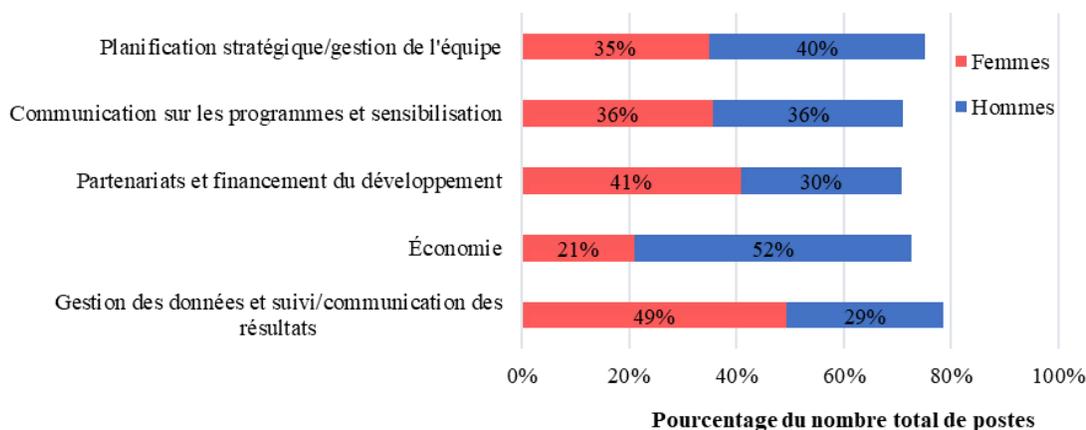
*Redynamiser les bureaux des coordonnateurs résidents pour renforcer les capacités des coordonnateurs et assister les équipes de pays des Nations Unies*

23. Le nouveau système des coordonnateurs résidents est érigé sur des bureaux redynamisés et renforcés. Chacun d'entre eux s'organise désormais autour de cinq postes de base affectés aux fonctions suivantes : planification stratégique ; économie ; gestion, suivi et évaluation des données ; partenariats et financement du développement ; communication et sensibilisation.

24. Environ la moitié des nouveaux bureaux sont composés de quatre fonctionnaires recrutés sur le plan national et d'un fonctionnaire recruté sur le plan international. Les autres ont choisi de recruter trois administrateurs sur le plan national et deux sur le plan international. Chargé du recrutement sur le plan national pour le compte du Secrétariat, le PNUD a engagé 311 des 399 fonctionnaires prévus. Les effectifs recrutés sur le plan national, dont plus de la moitié sont des femmes, représentent 53 % des recrutements pour les cinq fonctions de base.

Figure V

**Effectifs des bureaux des coordonnateurs résidents (mars 2020)**



Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

25. En avril 2019, le Secrétariat a demandé que les bureaux des coordonnateurs résidents procèdent à un vaste exercice de constitution du vivier de candidats, en vue

du recrutement, sur le plan international, de 196 employés, principalement des planificateurs stratégiques et des économistes. En mars 2020, 140 personnes avaient été recrutées, dont les deux cinquièmes (44 %) étaient des femmes. Les nouvelles recrues étaient de 69 nationalités différentes.

26. La plupart des coordonnateurs résidents confirment qu'ils sont désormais dotés d'assez de capacités d'analyse pour remplir leurs fonctions élargies. Plus de 90 % d'entre eux sont convaincus que les équipes de pays des Nations Unies apprécient l'apport des bureaux des coordonnateurs résidents en matière d'analyse, de stratégie et de programmation<sup>11</sup>.

*Définir les relations entre le coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies, ainsi que leurs responsabilités mutuelles*

27. Un nouvel ensemble de responsabilités clairement établies entre le coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies a été mis en place au titre du chapitre par pays du cadre de gestion et de responsabilité. De nouveaux mécanismes de responsabilité permettent aux coordonnateurs de contribuer à l'évaluation et à la notation des membres des équipes de pays au regard des objectifs leur incombant. En mars 2020, le PNUD, le FNUAP, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida avaient officiellement adopté ces modalités ; et il est prévu que tous les autres membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable fassent de même en 2020. Selon une enquête menée en novembre 2019 par le Bureau de la coordination des activités de développement, plus de 90 % des coordonnateurs jugent que le cadre de gestion et de responsabilité a changé les modalités de travail des équipes de pays des Nations Unies et a permis d'améliorer l'opinion des pouvoirs publics sur l'encadrement offert par les coordonnateurs résidents.

28. La grande majorité des coordonnateurs résidents disent mieux comprendre leur nouveau rôle d'encadrement et leurs responsabilités redéfinies, tels qu'énoncés dans leur descriptif de poste révisé. Ils soulignent également que les équipes de pays des Nations Unies sont davantage disposées à collaborer, en particulier pour ce qui est de la planification conjointe, et que leurs nouvelles attributions leur permettent de réduire les doubles emplois<sup>12</sup>. Plus de la moitié (56 %) des gouvernements de pays de programme déclarent que le coordonnateur résident renforce la cohérence des activités des organismes Nations Unies et qu'il contribue à réduire les doubles emplois dans le pays<sup>13</sup>.

29. Les coordonnateurs résidents font état de certaines difficultés persistantes, telles que des divergences apparentes entre les instructions concernant la réforme données par les différentes entités des Nations Unies aux représentants de pays; 45 % des coordonnateurs résidents constatent des « décalages majeurs » entre les politiques mondiales du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et les conditions de fonctionnement réelles des équipes de pays des Nations Unies<sup>14</sup>. La participation des coordonnateurs résidents aux délégations ou aux manifestations de

<sup>11</sup> Enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2019 auprès des coordonnateurs résidents.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2019 auprès des gouvernements des pays de programme.

<sup>14</sup> Enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2019 auprès des coordonnateurs résidents.

haut niveau des organismes des Nations Unies reste inégale. Les mécanismes de responsabilité ne sont pas encore totalement en place dans les systèmes d'évaluation et de notation des organismes, mais les travaux à cet égard ont bien progressé.

30. Le chapitre par pays du cadre de gestion et de responsabilité sera révisé en 2020. Les chapitres par région et le chapitre mondial seront élaborés une fois que des décisions finales sur les examens régionaux auront été prises et qu'un examen interne des procédures du Groupe des Nations Unies pour le développement durable aura été effectué.

### **Coordination régionale à l'appui du système des coordonnateurs résidents**

31. En 2019, le Bureau de la coordination des activités de développement a créé cinq nouveaux bureaux régionaux. Tous les directeurs régionaux ont pris leurs fonctions et 73 % du personnel ont été recrutés. Les bureaux régionaux sont les premiers interlocuteurs des coordonnateurs résidents pour ce qui est de l'appui technique et de l'assurance qualité concernant les nouvelles mesures de planification et de programmation à l'échelle du système. Ils aident à mobiliser les entités régionales des Nations Unies aux fins des priorités nationales, encouragent les initiatives transfrontières et facilitent les échanges entre coordonnateurs résidents. Ils assurent la liaison entre l'échelon national et l'échelon mondial, en veillant à la cohérence de l'exécution et de la mise en œuvre des orientations du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et des décisions du Comité exécutif et du Comité des adjoints au niveau national, et en aidant à canaliser et à consolider les réformes sur le terrain.

32. Les bureaux régionaux de la coordination des activités de développement ont dispensé une formation approfondie sur les nouveaux plans-cadres de coopération et ont mis en commun les compétences régionales. Toujours chargés de l'assistance technique et de l'assurance qualité pour les plans-cadres de coopération, les groupes régionaux interinstitutions d'appui des pairs font de plus en plus appel aux commissions régionales pour obtenir des analyses économiques solides et définir les priorités stratégiques. Par exemple, le bureau régional pour l'Asie et le Pacifique a aidé la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique à fournir des contributions de fond pour cinq analyses communes de pays et plans-cadres de coopération sur une période de douze mois. Le groupe régional d'appui des pairs pour l'Amérique latine et les Caraïbes a permis à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) d'apporter des contributions à quatre équipes de pays des Nations Unies dans cette région. Le bureau régional et le groupe régional d'appui des pairs des États arabes ont aidé la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale à fournir un appui à neuf bureaux de coordonnateur résident et équipes de pays des Nations Unies. Certaines équipes de pays travaillent de concert pour harmoniser les plans-cadres de coopération de manière à s'attaquer aux problèmes transfrontières ou aux difficultés communes.

33. De nouveaux réseaux régionaux de partage des connaissances, qui réunissent des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies, ont été mis en place afin d'établir un système axé sur la demande, au sein duquel les équipes de pays sont mieux à même d'exploiter les ressources régionales pour répondre aux priorités et aux besoins nationaux. Les bureaux régionaux de la coordination des activités de développement ont organisé des réunions de coordonnateurs résidents, parfois en collaboration avec des institutions spécialisées, des commissions régionales et des organismes normatifs, pour discuter des problèmes, des perspectives et des possibilités de collaboration au niveau régional. Par exemple, dans la région de

l'Amérique latine et des Caraïbes, le bureau régional de la coordination des activités de développement a organisé la toute première rencontre entre tous les coordonnateurs résidents de la région et l'Organisation internationale du Travail ; le bureau régional pour l'Afrique a organisé des réunions similaires sur les changements climatiques et environnementaux, avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement, et sur l'intégration régionale, avec la Commission économique pour l'Afrique. Les bureaux régionaux ont également facilité des échanges virtuels entre les coordonnateurs résidents et les institutions, fonds et programmes. Par exemple, le bureau régional de la coordination des activités de développement pour l'Europe et l'Asie centrale a organisé des réunions virtuelles pour les directeurs des organismes régionaux, afin de les aider à améliorer leur collaboration avec les coordonnateurs résidents de la région. Les équipes de pays des Nations Unies jugent que les discussions thématiques en ligne et la mise en commun des informations sont utiles.

34. Les bureaux régionaux de la coordination des activités de développement ont diffusé des orientations sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement auprès des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies. La plupart d'entre eux ont participé à des consultations concernant des examens régionaux. Les bureaux régionaux ont également conseillé les coordonnateurs résidents sur les problèmes de gestion découlant du rattachement du système des coordonnateurs résidents au Secrétariat et les ont aidé à recruter le personnel nécessaire à leurs bureaux. Par exemple, le bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes s'est associé à la CEPALC et au PNUD pour concevoir des programmes d'orientation à l'intention des nouveaux coordonnateurs résidents et du personnel de leur bureau, une initiative qui a ensuite été transposée ailleurs. Le bureau régional de la coordination des activités de développement pour les États arabes a organisé un atelier à l'intention des coordonnateurs résidents, du personnel de leur bureau et des représentants des équipes de pays des Nations Unies sur la compréhension des mécanismes de financement islamiques à l'appui du Programme 2030, initiative qui sera reproduite en Asie centrale et en Europe ainsi qu'en Afrique, où de tels mécanismes sont également pertinents. De plus, les bureaux régionaux contribuent aux plans de gain d'efficacité en aidant les coordonnateurs résidents à appliquer des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement.

**35. Dans de nombreuses régions, les bureaux régionaux de la coordination des activités de développement et les entités régionales du système des Nations Unies pour le développement se sont associés pour faire en sorte que les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies participent à de grandes initiatives régionales et pour faciliter l'exploitation des principales ressources au niveau régional.** Par exemple, les bureaux régionaux et les entités régionales du système des Nations Unies pour le développement collaborent étroitement pour faciliter le plein accès des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies aux centres régionaux de gestion des connaissances et des statistiques, qui sont dirigés et hébergés par les commissions régionales. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, les coordonnateurs résidents d'El Salvador, du Guatemala, du Honduras et du Mexique ont travaillé sous la direction de la CEPALC et collaboré avec d'autres entités des Nations Unies pour favoriser la conception d'un plan intergouvernemental global pour l'Amérique centrale, portant sur le développement économique, l'aide sociale, la durabilité environnementale et la gestion des migrations. Le bureau régional a aidé les quatre coordonnateurs résidents à mettre sur pied un groupe infrarégional et à tenir des réunions trimestrielles pour évaluer les tendances à cet échelon et planifier la collaboration en matière de programmes.

## **Appui apporté au système des Nations Unies pour le développement au niveau mondial**

36. À l'échelon mondial, le Bureau de la coordination des activités de développement assiste les coordonnateurs résidents et leurs bureaux en leur fournissant un appui opérationnel et des orientations stratégiques, par le truchement de nouvelles politiques, directives et normes visant à réformer l'approche collective. Cette démarche est centrée sur les nouveaux plans-cadres de coopération et analyses communes de pays (dont les consignes d'élaboration ont été définies dans le cadre d'un processus interinstitutions facilité par le Bureau) ainsi que sur les stratégies de levée de fonds et de financement qui doivent permettre aux équipes de pays des Nations Unies de mobiliser toutes les ressources nécessaires pour aider les pays à réaliser les objectifs de développement durable.

37. Le Bureau de la coordination des activités de développement a collaboré avec les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable à la mise en place des systèmes de gestion des connaissances, afin de mieux recenser, diffuser et exploiter les connaissances dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. En 2019, il a créé des plateformes visant à faciliter le partage des connaissances entre le système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays, des régions et du monde, sur des questions clés telles que la planification stratégique, les données, les orientations économiques, les modalités de fonctionnement, les communications, l'encadrement, le financement du développement et les partenariats. Le nouveau portail à l'intention des coordonnateurs résidents facilite l'accès aux ressources essentielles et aux orientations sur la réforme, et propose des webinaires mensuels. Tous ces réseaux comptent plus de 6 000 membres dans 30 entités des Nations Unies. À l'avenir, un processus permettra de les relier à d'autres réseaux pertinents, notamment pour mettre en contact les économistes des bureaux des coordonnateurs résidents avec le Réseau des économistes des Nations Unies, qui est rattaché au Département des affaires économiques et sociales.

38. Près des trois quarts des coordonnateurs résidents déclarent que le Bureau de la coordination des activités de développement fournit un « appui adéquat »<sup>15</sup>, notamment en ce qui concerne la dotation de leurs bureaux en effectifs et le repositionnement autour de l'analyse commune de pays, du plan-cadre de coopération, du cadre de gestion et de responsabilité et de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement. Les travaux sont encore en chantier dans les domaines nécessitant des améliorations, notamment l'évaluation et la notation des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies, les processus de configuration des équipes de pays, le règlement des différends, ainsi que la collaboration entre les secteurs du développement, de l'aide humanitaire et de la consolidation de la paix.

---

<sup>15</sup> Enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2019 auprès des coordonnateurs résidents.

Figure VI  
**Qualité de l'appui fourni aux coordonnateurs résidents par le Bureau de la coordination des activités de développement**



Source : Enquête du Département des affaires économiques et sociales auprès des coordonnateurs résidents

Note : La différence entre les pourcentages indiqués et le total de 100 % s'explique par le fait que certaines questions ont été jugées « sans objet » (réponses non représentées sur le graphique).

39. Outre les nouveaux outils conçus pour les équipes de pays des Nations Unies nouvelle génération, des ressources ont été mobilisées pour l'établissement du nouveau système des coordonnateurs résidents. Le Bureau de la coordination des activités de développement a : présenté le projet de budget au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et à la Cinquième Commission ; créé la plateforme en ligne du fonds d'affectation spéciale pour le système des coordonnateurs résidents ; élaboré des orientations sur le prélèvement de la redevance au titre de la coordination ; sollicité les États Membres pour les contributions volontaires au budget.

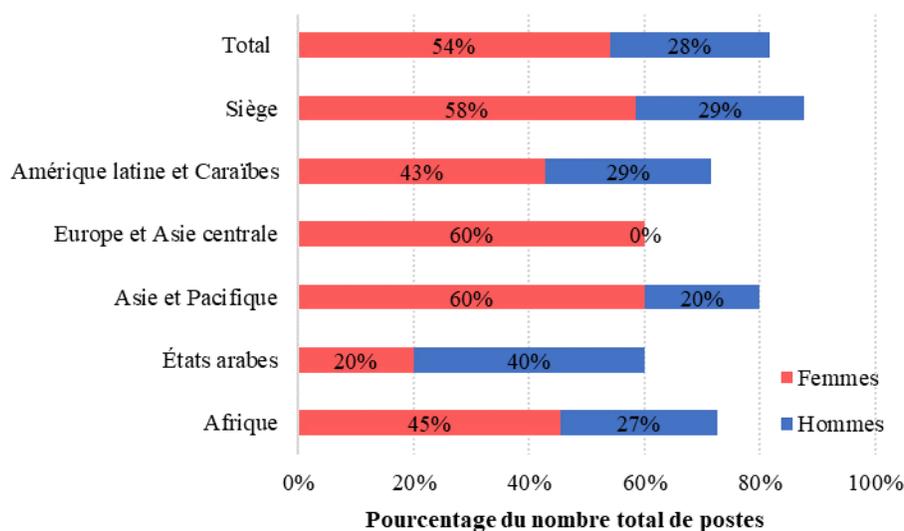
40. Le Bureau de la coordination des activités de développement a collaboré étroitement avec les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour favoriser un changement de culture au sein du système des Nations Unies pour le développement. En 2019, les responsables du Groupe ont guidé le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, facilité l'adhésion collective aux réformes et défini les grands axes de travail basés sur les connaissances et les pratiques exemplaires. Les équipes du Groupe chargées du suivi des résultats stratégiques ont contribué au pacte de financement, instauré une démarche commune de partenariat, lancé des initiatives visant à renforcer la gestion des données et la communication des résultats, et fait progresser la réalisation des objectifs d'efficacité définis par le Secrétaire général.

41. Le Bureau de la coordination des activités de développement appuie également la recherche de synergies entre activités de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix par l'intermédiaire du Comité directeur mixte chargé de promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement, dont il assure le secrétariat aux côtés du PNUD, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix.

42. Parallèlement, le Bureau de la coordination des activités de développement a mené à bien sa propre transformation. Il a procédé à de nombreux recrutements, conformément à la structure et au budget approuvés, pour renouveler et développer ses propres capacités en attirant des talents issus de l'ensemble du système des

Nations Unies, des administrations nationales et d'autres organismes partenaires. Actuellement, le personnel compétent et diversifié du Bureau compte 66 % de femmes, 56 % de personnes originaires des pays du Sud et 47 nationalités. En mars 2020, 82 % du personnel du Bureau avaient été recrutés, au siège et à l'échelon régional.

Figure VII  
Effectifs du Bureau de la coordination des activités de développement, par genre



Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

43. L'amélioration des capacités de coordination du Bureau de la coordination des activités de développement se révèle cruciale pour la riposte à la pandémie de COVID-19. Les coordonnateurs résidents dirigent l'action des organismes des Nations Unies sur le terrain, en veillant à ce que leurs compétences soient exploitées de manière efficace pour aider les pays et en tirant parti de l'encadrement offert par l'OMS et le PNUD dans la réponse à la crise sanitaire et à ses ramifications socio-économiques. Le Bureau a conseillé les coordonnateurs résidents et leurs bureaux sur la manière de gérer les divers aspects de la crise, qui vont de la préparation opérationnelle interne à la coordination de l'appui fourni par le système des Nations Unies pour le développement aux administrations nationales qui doivent répondre aux besoins sanitaires immédiats et faire face aux incidences à long terme. Par ailleurs, le Bureau codirige, avec le PNUD, l'équipe spéciale des Nations Unies mise en place par le Secrétaire général en vue de définir les modalités de la réponse immédiate à la pandémie sur le plan socio-économique.

### **Interventions intégrées et efficaces à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 : résultats obtenus par les équipes de pays des Nations Unies grâce au renforcement de la coordination**

44. Comme le Secrétaire général l'a signalé dans son rapport de 2020 sur l'examen quadriennal complet, une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies est en train de voir le jour. Au cœur de cette transformation, les coordonnateurs

résidents exploitent les nouveaux outils de planification et de programmation conjointes que sont l'analyse commune de pays et le plan-cadre de coopération. Près de deux équipes de pays sur trois (69 %) déclarent que l'amélioration de la planification conjointe est un des grands acquis de l'année 2019<sup>16</sup>. Une quinzaine de plans-cadres de coopération ont été lancés en 2019 et 37 sont en cours d'élaboration en 2020. Un tableau de bord sur l'état de la mise en œuvre des plans-cadres de coopération dans chaque pays et une bibliothèque de documents relatifs aux plans-cadres sont disponibles sur le site Web du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

45. Afin que les analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération répondent aux ambitions de réforme, le Bureau de la coordination des activités de développement s'est associé à l'École des cadres du système des Nations Unies pour dispenser à 41 équipes de pays des Nations Unies une formation sur l'établissement des plans-cadres. Cinquante-huit membres du personnel des entités du système des Nations Unies pour le développement ont suivi une formation de formateur pour pouvoir épauler, de concert avec les groupes régionaux d'appui des pairs, un nombre croissant d'équipes de pays, de gouvernements et d'autres partenaires prenant part à la conception et à la mise en œuvre de plans-cadres.

46. De nouvelles méthodes de travail donnent accès à une palette de compétences techniques plus vaste à l'échelle du système des Nations Unies. Les coordonnateurs résidents disponibles à plein temps et leurs bureaux renforcés réunissent tout l'éventail de ressources du système des Nations Unies pour offrir des réponses intégrées adaptées aux besoins des pays. Les trois quarts des coordonnateurs résidents (75 %) confirment qu'ils ont désormais les moyens d'accéder à la richesse des compétences et des ressources normatives et techniques de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, y compris celles des institutions spécialisées et des organisations dont la présence est limitée dans les pays<sup>17</sup>. Le renforcement du rôle d'encadrement des coordonnateurs résidents facilite également la réflexion sur la configuration optimale des équipes de pays des Nations Unies. Les consultations sur ce point doivent désormais obligatoirement faire partie de la planification et de la programmation par pays, l'objectif étant de tirer le meilleur parti des capacités du système des Nations Unies pour le développement, en termes d'efficacité et d'utilité, pour exécuter le plan-cadre de coopération.

47. Qu'ils soient ou non présents dans un pays, tous les organismes signataires d'un plan-cadre de coopération sont dorénavant membres de l'équipe de pays des Nations Unies. Le taux de participation des organismes qui ne sont pas physiquement présents dans les pays a augmenté ; en 2019, ils représentaient près d'un tiers des membres des équipes de pays des Nations Unies<sup>18</sup>. Dans la région de l'Asie et du Pacifique, ces organismes, dont le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, participent davantage à la préparation d'analyses communes de pays. Au niveau mondial, les commissions régionales sont désormais membres à part entière de 40 équipes de pays des Nations Unies, contre 34 en 2018<sup>19</sup>. Les équipes de pays des Nations Unies « virtuelles » sont de plus en plus nombreuses ; par exemple, aux Comores, l'équipe compte 12 organismes sans présence physique sur le terrain. Le nouveau plan-cadre de coopération au Turkménistan compte 18 signataires des Nations Unies, c'est-à-dire bien plus que les 10 entités des Nations Unies qui entrent

<sup>16</sup> Système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

<sup>17</sup> Enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2019 auprès des coordonnateurs résidents.

<sup>18</sup> Système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

<sup>19</sup> Ibid.

dans la configuration actuelle de l'équipe de pays ; seuls six signataires auront une présence physique dans ce pays.

48. Il est de plus en plus fréquent que les équipes de pays des Nations Unies, assistées par les coordonnateurs résidents et leurs bureaux, fournissent un appui stratégique intégré aux administrations nationales et locales en vue de la réalisation des objectifs de développement durable. Le nombre de programmes conjoints portant sur ces objectifs a augmenté de 11 %, passant de 445 en 2018 à 498 en 2019<sup>20</sup>. La multiplication des échanges avec les pouvoirs publics est manifeste. Le plan-cadre de coopération a également permis de renforcer la collaboration avec les partenaires de développement.

#### **Multiplication des interactions des pouvoirs publics avec les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies**

- En Ouganda, après la tenue du tout premier dialogue entre l'équipe de pays des Nations Unies et le Président, le Gouvernement a nommé une nouvelle personne référente chargée de communiquer avec l'équipe de pays des Nations Unies sur les questions liées aux objectifs de développement durable.
- Au Sénégal, l'équipe de pays des Nations Unies a effectué sa première visite conjointe sur le terrain, au cours de laquelle 11 organismes ont échangé avec les autorités publiques régionales.
- Aux Maldives, des représentants du Gouvernement ont rejoint l'équipe de pays des Nations Unies lors du tout premier séminaire-retraite sur l'analyse commune de pays organisé par l'équipe, afin de s'entretenir sur le programme de prévention et les objectifs de développement durable.

49. Compte tenu des impératifs de financement de la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable, les coordonnateurs résidents collaborent avec les plus hauts échelons de l'administration et réunissent l'ensemble des partenaires pour aider les pays à renforcer le dispositif de financement de l'action en faveur des objectifs de développement durable et à mobiliser des investissements publics et privés. Une quinzaine de pays « pionniers » ont commencé à concevoir des cadres de financement national intégrés avec l'aide d'entités des Nations Unies. Les coordonnateurs résidents dirigent la coordination générale de ces démarches au niveau des pays, le PNUD assure un encadrement technique, et l'Union européenne, les institutions financières internationales et d'autres partenaires offrent un appui complémentaire. Le Groupe de réflexion interinstitutions sur le financement du développement, présidé par le Département des affaires économiques et sociales, poursuit la mise au point d'une méthodologie globale applicable aux cadres de financement national intégrés pour assister les États Membres, en tenant compte des expériences et des enseignements répertoriés par les pays « pionniers ».

#### **Collaboration accrue avec les partenaires de développement**

- Au Guatemala, l'équipe de pays des Nations Unies et l'Union européenne ont entrepris un vaste exercice d'harmonisation de

<sup>20</sup> Ibid.

leurs outils de planification respectifs, et la Suède s'est engagée bilatéralement à s'aligner sur le plan-cadre de coopération.

- En Ouzbékistan, l'ONU et la Banque mondiale ont organisé un séminaire-retraite conjoint qui a permis aux deux entités d'harmoniser leurs travaux d'analyse.
- À Cabo Verde, la coordonnatrice résidente et le Ministre des affaires étrangères ont mené un dialogue conjoint avec l'équipe de pays des Nations Unies et tous les partenaires de développement sur les partenariats et les possibilités de nouvelles initiatives de financement en vue de la réalisation des objectifs de développement durable.

50. Les mesures prises pour ne laisser personne de côté s'inscrivent elles aussi dans une démarche intégrée, notamment lorsque les stratégies mondiales se traduisent en initiatives concrètes sur le plan national. Par exemple, le Bureau de la coordination des activités de développement a collaboré avec le Fonds conjoint pour les objectifs de développement durable afin d'orienter les propositions concernant les questions de genre, les droits humains et les groupes vulnérables. Le nombre de programmes conjoints en faveur de l'égalité des genres a augmenté de 39 % en 2019<sup>21</sup>. En 2019, 72 % des plans-cadres de coopération comportaient des objectifs en matière d'égalité des genres. La grille de résultats concernant la parité des sexes utilisée par les équipes de pays des Nations Unies a permis d'améliorer l'analyse des questions de genre dans l'analyse commune par pays et la définition des priorités du plan-cadre de coopération. Par ailleurs, le Bureau de la coordination des activités de développement collabore étroitement avec le Bureau de l'Envoyée du Secrétaire général pour la jeunesse afin d'appliquer systématiquement la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse. Plusieurs équipes de pays des Nations Unies se sont associées pour recenser les activités pour la jeunesse et définir des approches plus cohérentes et systématiques. Les coordonnateurs résidents font la promotion d'initiatives telles que Génération sans limites, une plateforme multisectorielle hébergée par l'UNICEF qui permet à toutes les entités des Nations Unies de s'associer à des entreprises et à des organisations de jeunes pour donner des moyens d'action à la jeunesse. Par ailleurs, le Bureau de la coordination des activités de développement aide les coordonnateurs résidents et les équipes de pays à faire progresser la mise en œuvre de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap ; les coordonnateurs résidents des Fidji, du Guatemala, du Malawi et du Tadjikistan coordonnent la validation par les équipes de pays d'un projet pilote de feuille de résultats en matière d'inclusion du handicap. En outre, le Bureau apporte un appui renforcé aux coordonnateurs résidents de plus de 30 pays (du Bénin au Costa Rica) dans le domaine de la réalisation des droits des peuples autochtones, l'élaboration d'une feuille de résultats sur ces questions étant également en chantier.

#### **Essor de l'action conjointe pour l'égalité des genres, la jeunesse et les personnes en situation de handicap**

- En Turquie, l'équipe de pays des Nations Unies a élaboré le premier plan d'action interinstitutions prévoyant des mécanismes renforcés de signalement et d'aide pour les victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles.

<sup>21</sup> Système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

- Au Bangladesh, les engagements que l'équipe de pays des Nations unies avaient pris au titre de la feuille de résultats relative au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes ont été transposés, pour la première fois, dans un plan-cadre de coopération tenant compte des questions de genre, fondé sur l'analyse des questions de genre figurant dans l'analyse commune de pays.
- Au Burkina Faso et au Maroc, les équipes de pays des Nations Unies recensent conjointement toutes les activités pour la jeunesse. Dans le premier cas, l'équipe est passée d'une démarche sectorielle à une action conjointe plus cohérente et systématique.
- Au Turkménistan et en Ouzbékistan, les équipes de pays des Nations Unies ont entamé de vastes consultations, interrogeant des milliers de jeunes et de personnes en situation de handicap, y compris dans les zones rurales, aux fins de l'analyse commune de pays et du plan-cadre de coopération.

51. L'encadrement offert par les coordonnateurs résidents permet de mettre sur pied une nouvelle génération de programmes transfrontières visant à aider les gouvernements, qui en font la demande, à traiter des problèmes complexes. Avec l'appui des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies, les chefs d'État du Kenya et de l'Ouganda ont pris l'engagement historique de consolider la paix et la stabilité, de lutter contre les changements climatiques et d'atteindre les objectifs de développement durable dans une zone sujette aux catastrophes et aux conflits, à la frontière entre les deux pays. Une collaboration similaire entre le Bénin et le Togo s'inscrit dans un plan-cadre de coopération visant à traiter les problèmes transfrontaliers tels que les mouvements de population, la traite d'enfants, la prévention des conflits, la radicalisation des jeunes et les épidémies.

52. Le nouveau système des coordonnateurs résidents est devenu le point d'ancrage des initiatives intégrées en faveur des objectifs de développement durable, qui font le trait d'union entre les interventions en matière d'aide humanitaire, de développement et de consolidation de la paix dans des contextes nationaux particuliers. Les analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération prévoient des examens plus approfondis des facteurs de vulnérabilité et mettent mieux en évidence les corrélations entre interventions dans différents secteurs clés. En Jordanie, par exemple, le plan-cadre de coopération comprend un volet sur la vulnérabilité permettant de décloisonner l'aide humanitaire et l'action pour le développement afin de lutter de façon plus systématique contre les inégalités. En République arabe syrienne, sous la direction du coordonnateur résident, l'équipe de pays des Nations Unies met au point une intervention stratégique axée sur la cohésion des populations nécessaire à la stabilisation dont le pays a grandement besoin. La coordination étroite entre les activités de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix se révèle particulièrement nécessaire dans les contextes de transition, comme au Mali, où le nouveau plan-cadre de coopération complète le plan de réponse humanitaire pluriannuel, le cadre stratégique intégré de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali et le calendrier de la transition.

53. Si des progrès ont été accomplis, la transformation des méthodes de planification et de programmation conjointes employées par les entités des Nations Unies n'est pas encore achevée. Tous les plans-cadres de coopération ne sont pas entièrement conformes aux nouvelles exigences. Les nouvelles directives concernant les plans-cadres été diffusées en 2019, alors que 15 équipes de pays des Nations Unies avaient

déjà commencé à préparer leurs nouveaux plans-cadres sur la base des directives précédentes ; de plus, le cycle de programmation de la plupart des équipes de pays n'est pas encore arrivé à terme. En 2020, toutes les équipes de pays devront mettre à jour leurs analyses communes de pays afin de rendre compte de l'évolution des contextes nationaux, notamment face à la pandémie de COVID-19, et satisfaire aux nouvelles normes mondiales. Il faudra également parachever les directives spéciales concernant les situations complexes, les pays à revenu élevé et les pays couverts par des bureaux multipays. Il reste encore à surmonter les obstacles structurels qui empêchent d'accroître les synergies entre les plans-cadres de coopération et les programmes de pays des différentes entités, notamment pour rationaliser les processus d'élaboration et d'approbation de ces derniers. Les organes directeurs du PNUD, du FNUAP, d'ONU-Femmes et de l'UNICEF ont convenu d'ajuster les processus d'approbation en fonction des besoins.

## **Capacités de coordination au service des partenariats pour les objectifs de développement durable**

54. Les coordonnateurs résidents exerçant leurs fonctions à plein temps et les nouveaux emplois entièrement consacrés aux partenariats ont contribué à améliorer les partenariats dans l'objectif d'innover en matière de programmation. Ils proposent un « guichet unique » aux partenaires de développement, ce qui favorise la cohérence des interactions des entités des Nations Unies avec tous les acteurs du développement et l'exploitation des partenariats à l'appui de l'action publique dans ce domaine.

55. En conséquence, les équipes de pays des Nations Unies sont plus nombreuses à nouer collectivement des partenariats stratégiques ambitieux et élargis, et certaines innovations prometteuses voient le jour. Au Kenya, le coordonnateur résident, en étroite collaboration avec l'équipe de pays, soutient le projet baptisé « Silicon Savannah », un partenariat conclu entre le Gouvernement, les partenaires de développement, le secteur privé, les organisations philanthropiques, la société civile et le milieu universitaire au Kenya, et la Silicon Valley aux États-Unis d'Amérique. Cette initiative a pour objectif de débloquer des investissements afin d'inculquer des compétences et de créer des emplois dans le domaine des technologies de l'information. Au Brésil, l'équipe de pays a placé les objectifs de développement durable au centre de nouveaux partenariats noués avec le système judiciaire, le ministère public et la Confédération nationale des municipalités. En conséquence, plus de 5 500 collectivités locales mènent des initiatives en faveur des objectifs de développement durable, qui touchent 200 millions de personnes. Le coordonnateur résident et l'équipe multipays des Nations Unies couvrant la Barbade et les pays membres de l'Organisation des États des Caraïbes orientales ont conclu un partenariat avec des institutions financières internationales et le secteur privé pour répondre aux contraintes financières particulières de nombreux petits États insulaires en développement des Caraïbes. L'aide du Bureau du Pacte mondial, de l'Union européenne et de la Banque de développement des Caraïbes a été mobilisée au titre d'une nouvelle stratégie de collaboration avec le secteur privé.

56. Grâce aux partenariats, des actions à l'échelle de la société tout entière voient le jour aux fins des objectifs de développement durable. Au Bénin, pour préparer l'analyse commune de pays, l'équipe de pays des Nations Unies a mené de vastes consultations en partenariat avec la fondation d'une société de téléphonie mobile. Ainsi, plus de 100 000 personnes (dont des femmes, des jeunes, des personnes en situation de handicap et des personnes vivant avec le VIH) ont pu exprimer leur point de vue en appelant un numéro vert. Comme le défaut de délivrance d'un acte de naissance dans certaines régions figurait parmi les nombreux problèmes signalés, des

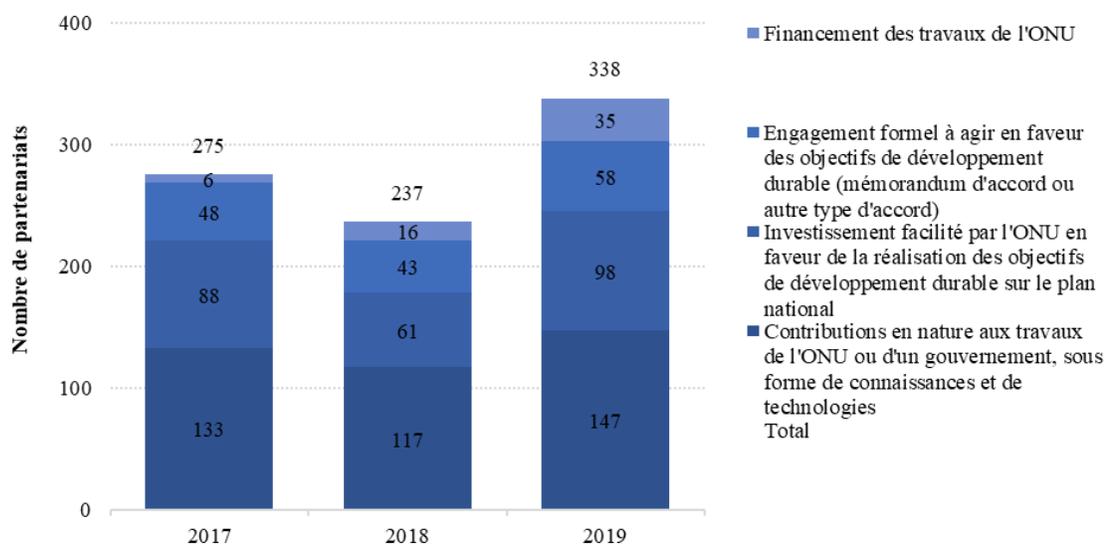
fonctionnaires du pays se sont portés volontaires pour aider à enregistrer plus de 30 000 nouveau-nés.

57. Le partenariat entre l'ONU et la Banque mondiale évolue sur la base des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération. Au Liban, les deux organisations établissent conjointement l'analyse commune de pays et le Diagnostic systématique du pays pour définir une approche commune de la collaboration stratégique en faveur du Programme 2030. Il s'agit d'une première étape en vue de l'harmonisation du futur plan-cadre de coopération et du premier plan national de développement depuis 30 ans.

58. Le Bureau de la coordination des activités de développement joue un rôle prépondérant dans l'instauration d'un environnement propice aux partenariats, en collaborant étroitement avec le Bureau des Nations Unies pour les partenariats, le Pacte mondial et le Département des affaires économiques et sociales. Il aide le Groupe des Nations Unies pour le développement durable à élaborer des normes minimales communes pour la participation multipartite aux plans-cadres de coopération et à définir la première approche commune en matière de recherche et de diligence raisonnable pour les partenariats avec le secteur des entreprises.

59. Le Bureau de la coordination des activités de développement collabore avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix (Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix) pour assurer la coordination avec les activités d'aide humanitaire et de consolidation de la paix, en mettant l'accent sur la prévention des crises et des vulnérabilités aux fins de l'exécution du Programme 2030. Un plan de travail pour 2020 établi conjointement par le Bureau de la coordination des activités de développement et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix (Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix) permettra d'approfondir les travaux analytiques et de renforcer les analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération et, par conséquent d'envisager une assistance spéciale aux pays en transition, assortie d'un financement adapté, notamment par l'intermédiaire d'un partenariat avec la Banque mondiale. De même, le Bureau de la coordination des activités de développement et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires collaborent davantage en matière d'analyse conjointe, de planification commune et de partage des données, notamment grâce aux systèmes de gestion des informations exploités par les partenaires des secteurs de l'aide humanitaire et du développement.

Figure VIII  
**Nombre total de partenariats conclus par les équipes de pays des Nations Unies, par type d'action**



Source : système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement durable

## **Un financement de qualité qui encourage et stimule l'action intégrée : le rôle du système des coordonnateurs résidents dans la transformation des modalités de financement**

60. Dans son rapport de 2020 sur l'examen quadriennal complet, le Secrétaire général rend compte des progrès accomplis à ce jour dans la mise en œuvre du pacte de financement historique approuvé par l'Assemblée générale en 2019. En étroite collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable et les États Membres, le Bureau de la coordination des activités de développement a joué un rôle clé, en codirigeant l'élaboration du pacte de financement et en appuyant sa mise en œuvre, notamment en donnant des orientations visant à garantir l'exactitude et l'homogénéité des informations communiquées à cet égard.

61. Les engagements pris par les coordonnateurs résidents dans le cadre du pacte de financement comprennent notamment : la mise au point d'une stratégie de financement des plans-cadres de coopération ; la constitution de fonds de financement commun au niveau des pays ; la coordination des soumissions de l'équipe de pays des Nations Unies au Fonds conjoint pour les objectifs de développement durable ; l'accroissement de la visibilité des contributions de base et des contributions communes.

62. Les orientations ayant été achevées tardivement et l'affectation d'économistes et planificateurs stratégiques aux bureaux des coordonnateurs résidents s'étant étalée sur toute l'année 2019, seules quelques équipes de pays des Nations Unies ont élaboré des stratégies de financement à ce jour. Une fois ces questions résolues en 2020, le nombre de stratégies devrait augmenter.

63. Les bureaux des coordonnateurs résidents jouent également un rôle clé dans la mise en place de fonds de financement communs au niveau national, qui se sont multipliés en appui aux priorités nationales définies dans les plans-cadres de

coopération. Parmi ces fonds, qui succèdent pour la plupart aux fonds de première génération de l'initiative « Unis dans l'action », 27 sont toujours actifs, et 15 nouveaux fonds de financement communs ont été créés à la suite de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. En 2019, la capitalisation de ces fonds s'est accélérée. Par exemple, les contributions au fonds de pays des Nations Unies pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée ont considérablement augmenté, les Gouvernements papouan-néo-guinéen et allemand y ayant d'ailleurs contribué pour la première fois. L'Union européenne devrait bientôt y contribuer à hauteur d'environ 100 millions d'euros. En ce qui concerne le Pakistan, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord s'est engagé à verser 35 millions de livres sterling au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable afin de financer les travaux menés par les organismes des Nations Unies le long de la frontière nord-ouest partagée avec l'Afghanistan. Pour la première fois, le Gouvernement albanais a apporté une contribution non préaffectée de 6,5 millions de dollars au fonds national mis en place pour accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

64. Les fonds de financement communs des pays complètent souvent les mécanismes mondiaux, tels que l'Initiative Spotlight, renforcent la cohérence, réduisent la fragmentation, élargissent la base de donateurs, permettent le partage des risques et offrent une souplesse d'adaptation aux évolutions locales. Par exemple, en Colombie, le fonds d'affectation spéciale pluripartenaire pour la pérennisation de la paix a mobilisé 150 millions de dollars et, en 2019, a investi 2,1 millions de dollars dans des propositions d'investissement du secteur privé ayant une influence directe sur les objectifs de développement durable, ce qui a permis d'obtenir des contributions du secteur privé sept fois supérieures au montant de l'investissement initial.

65. Le Fonds conjoint pour les objectifs de développement durable stimule avec succès l'action collective des équipes de pays des Nations Unies, des pouvoirs publics, du secteur privé et de la société civile. À ce jour, il a mobilisé 276 millions de dollars<sup>22</sup> et lancé deux appels à propositions.

66. Le premier appel à propositions que le Fonds conjoint pour les objectifs de développement durable a lancé en mars 2019 était axé sur des approches intégrées de protection sociale visant notamment à ne laisser personne de côté et doté d'une enveloppe totale de 70 millions de dollars. Il a montré comment ce fonds pouvait stimuler la collaboration entre équipes de pays des Nations Unies, avec un solide encadrement des pouvoirs publics. Il a débouché sur 35 programmes conjoints visant à améliorer la protection sociale des groupes vulnérables et marginalisés, notamment des enfants, des adolescents, des minorités, des personnes en situation de handicap et des personnes âgées. Ces programmes bénéficient des investissements de 33 institutions financières internationales ; dans 17 pays, la Banque mondiale est l'un des principaux partenaires. En Mauritanie, le Programme alimentaire mondial (PAM), l'OIT et l'UNICEF appuient un système intégré de protection sociale qui profitera à 280 000 personnes dans une région extrêmement vulnérable. Au Cambodge, avec l'aide combinée de l'OIT, de l'UNICEF et de l'OMS, le programme public de transferts en espèces aidera 200 000 femmes enceintes et leurs enfants d'ici à 2022. En Équateur, l'OIT, ONU-Femmes et le PNUD permettront à 1,4 million de jeunes d'accéder à un travail décent d'ici à 2022, dont la moitié seront des femmes. En Géorgie, le système de protection sociale, les services de santé et les services sociaux seront transformés de manière à assurer l'inclusion sociale et l'égalité des droits des personnes handicapées.

<sup>22</sup> Il s'agit des engagements de contribution depuis la création du Fonds en 2017.

67. Le deuxième appel, axé sur le financement des objectifs de développement et doté d'une enveloppe de 100 millions de dollars, a été lancé en décembre 2019. Il s'agit de l'une des plus grandes initiatives menées par l'ONU en faveur du financement des objectifs de développement durable. L'objectif est de créer un environnement favorable, notamment au moyen de stratégies de financement, d'un renforcement des capacités et de partenariats public-privé. Il s'agira d'investir dans des initiatives clés afin de valider le concept et de reproduire et de déployer à plus grande échelle les initiatives existantes. Conformément au processus de sélection des programmes conjoints, la priorité est donnée aux pays les moins avancés, aux petits États insulaires en développement et aux pays fragiles.

### **Communication axée sur les résultats de développement : responsabilité et transparence à l'égard des administrations et des populations nationales**

68. Pour que la réforme du développement gagne une adhésion durable, il faut une meilleure communication axée sur les résultats de développement, couplée à une transparence et une responsabilité accrues à l'égard des administrations et du grand public, est nécessaire. Le présent rapport annuel soumis au Conseil économique et social et les discussions qu'il alimente lors du débat consacré aux activités opérationnelles de développement permettent aux États Membres de l'Organisation d'avoir une vue d'ensemble des activités du système des coordonnateurs résidents et de les guider. On trouve, sur le portail en ligne du fonds d'affectation spéciale, des informations exhaustives et des chiffres sur le financement du système des coordonnateurs résidents.

69. Les évaluations jouent un rôle central dans cet effort. Le Bureau des services de contrôle interne a mis en place une mission de conseil à l'appui du système des coordonnateurs résidents, qui prévoit des activités visant à définir la portée des audits et des évaluations qui se poursuivront en 2020. Des missions d'audit préliminaires ont eu lieu en Indonésie, en Thaïlande et au Viet Nam. Le Comité des commissaires aux comptes procède également à un audit sur le volet de la réforme du développement qui devrait s'achever d'ici à juillet 2020. Au niveau des pays, les nouvelles orientations et le nouveau dispositif d'accompagnement du plan-cadre de coopération prévoient des évaluations obligatoires des performances et des résultats à l'échelle du système. En outre, le Secrétaire général continue de renforcer l'évaluation à l'échelle du système, comme il l'explique en détail dans son rapport de 2020 sur l'examen quadriennal complet.

70. Le Bureau de la coordination des activités de développement a amélioré ses systèmes de collecte de données, sa communication des résultats et ses outils de transparence. Permettant au Bureau de recueillir des informations sur les activités des équipes de pays des Nations Unies, le système de gestion de l'information a été adapté de façon à pouvoir recenser les résultats obtenus à la suite de la réforme. UN-Info, dont le déploiement s'est poursuivi en 2019, présente les programmes relatifs aux objectifs de développement durable menés conjointement par les entités des Nations Unies. À ce jour, 68 équipes de pays des Nations Unies ont adopté ce système et plusieurs d'entre elles s'en servent pour présenter des bilans des résultats aux administrations nationales. À compter de 2020, l'utilisation d'UN-Info est obligatoire pour toutes les équipes de pays des Nations Unies qui se lancent dans un nouveau plan-cadre de coopération. Le Premier Ministre de Cabo Verde a déclaré qu'il s'agissait d'un outil essentiel, en termes de transparence, de responsabilité, de collecte de données et de communication, pour évaluer les résultats conjoints du système des Nations Unies. Au total, le nombre de rapports annuels sur les résultats

conjointes établis par les équipes de pays des Nations entre 2018 et 2019 a augmenté de 6 %. En 2020, le Bureau de la coordination des activités de développement consolidera ses directives et perfectionnera les outils destinés à l'établissement des rapports annuels conjoints à l'intention des pouvoirs publics.

71. La création d'un poste de coordonnateur résident à plein temps et de bureaux de coordonnateurs résidents dotés de spécialistes chargés de la gestion des données et du suivi des résultats a permis d'accroître la transparence et l'application du principe de responsabilité. Pour aider les coordonnateurs résidents et leurs bureaux, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable cherche à renforcer ses écosystèmes de données de sorte à améliorer le contrôle et le suivi des résultats et l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles. Il a créé une équipe spéciale pour la collecte de données et l'établissement de rapports dans les pays, qui réunit les connaissances, les compétences, les orientations et les outils nécessaires au suivi des objectifs de développement durable et à la communication y afférente dans l'ensemble du système des Nations Unies et propose des outils en ligne permettant d'accéder facilement à diverses ressources.

72. La visibilité accrue dont bénéficient les activités des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies tient également à la refonte des outils de communication en ligne appuyés par le Bureau de la coordination des activités de développement, lesquels favorisent la « coordination en un clic ». En 2019, le Bureau a lancé une version remaniée du site Web du Groupe des Nations Unies pour le développement durable en anglais, où l'on trouve notamment des ressources sur les activités, les outils et les politiques mis en place par le Groupe et les équipes de pays des Nations Unies aux niveaux mondial, régional et national. Le site sera disponible en espagnol et en français en 2020 et dans toutes les langues officielles de l'Organisation des Nations Unies d'ici à 2021. Cinquante nouveaux sites sont utilisés par les équipes de pays des Nations Unies comme plateformes de visualisation et de mise en contexte des données, lesquelles sont automatiquement tirées du système de gestion de l'information et de UN-Info. Toutes les équipes de pays devraient en faire autant d'ici à 2021. Les centres d'information des Nations Unies ont également commencé à migrer leurs sites Web vers les plateformes Web utilisées par les équipes de pays des Nations Unies et appuyées par le Bureau, ce qui a permis de réaliser des gains d'efficacité opérationnelle et de coordonner les messages.

73. Les spécialistes de la communication affectés aux bureaux des coordonnateurs résidents collaborent étroitement avec les responsables de la communication de l'ensemble du système pour accroître la transparence des activités menées par les équipes de pays des Nations Unies, tout en renforçant le message collectif du système sur le terrain. Avec la mise sur pied du nouveau réseau mondial de communication, 44 des 50 centres d'information des Nations Unies ont été pleinement intégrés aux bureaux des coordonnateurs résidents ; les 6 exceptions tiennent essentiellement à des questions de couverture géographique ou au fait que l'emplacement du centre est différent de celui du bureau du coordonnateur résident. Cette intégration permet de mieux harmoniser les messages du système des coordonnateurs résidents et du Département de la communication globale. De nouveaux spécialistes de la communication sont en cours de recrutement pour les bureaux des coordonnateurs résidents dans 86 sites dépourvus de centre d'information. En mars 2020, 50 avaient déjà été recrutés.

## Activités opérationnelles et gains d'efficacité pour le développement durable

74. Assurant le secrétariat du Groupe des innovations institutionnelles du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, codirigé par le PAM et le HCR, le Bureau de la coordination des activités de développement a contribué à l'intensification de l'action collective menée pour accroître l'efficacité des opérations des équipes de pays des Nations Unies. Si les efforts requis à cette fin ont été considérables, ils ont permis de s'engager sur une trajectoire positive. Dans son rapport de 2020 sur l'examen quadriennal complet, le Secrétaire général présente en détail les mesures prises à ce jour pour améliorer le partage des locaux et la centralisation des services dans plusieurs domaines administratifs, sur la base de stratégies opérationnelles plus ambitieuses des équipes de pays des Nations Unies, de principes harmonisés de reconnaissance mutuelle et de satisfaction de la clientèle et du calcul des coûts et tarifs.

75. Tous ces domaines relèvent de la responsabilité des coordonnateurs résidents, qui sont chargés d'appliquer le programme ambitieux du Secrétaire général en matière de gains d'efficacité. Ainsi, à l'heure actuelle, le Bureau de la coordination des activités de développement aide plus de 40 équipes de pays des Nations Unies à évoluer vers un système de partage des locaux. De même, le Groupe des innovations institutionnelles met au point une base de données interinstitutions consacrée aux locaux du système des Nations Unies qui permet de suivre, en temps réel, la situation de chaque pays. Il met, de plus, la dernière main à des projets pilotes de partage des locaux dans six pays, qui serviront de base à l'élaboration d'une méthodologie de consolidation.

76. La fusion de 44 centres d'informations des Nations Unies avec les bureaux des coordonnateurs résidents a permis de réaliser des économies et des gains d'efficacité. Aujourd'hui, 30 de ces centres (68 %) partagent leurs locaux avec les bureaux des coordonnateurs résidents. Par ailleurs, les 44 spécialistes de la communication resteront sur les comptes du Département de la communication globale, tout en faisant rapport directement au ou à la coordonnateur(trice) résident(e). Cette organisation a permis de libérer les fonds du fonds d'affectation spéciale initialement alloués à ces spécialistes et de compenser d'autres coûts, tels que ceux qu'occasionne le renforcement des mesures de coordination pour les bureaux multipays.

## Le financement du système de coordonnateurs résidents

77. Avec le soutien solide des États Membres et du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, le Bureau de la coordination des activités de développement a appuyé les mesures prises par le Secrétaire général pour accroître au maximum les chances de succès de la formule de financement mixte du système des coordonnateurs résidents. Les États Membres ont adopté un modèle reposant sur des contributions volontaires, un doublement du montant prévu dans l'accord de partage des coûts du Groupe et une redevance de 1 % sur la contribution de tierces parties aux ressources autres que les ressources de base affectées selon de stricts critères aux activités de développement des Nations Unies. Ces trois flux de financement alimentent le fonds d'affectation spéciale. L'information financière complète est fournie chaque année, dans les trois mois qui suivent la fin de l'année civile.

78. À ce jour, 36 États Membres ont contribué au fonds d'affectation spéciale, des montants allant de 15 000 dollars à 23 millions de dollars, pour atteindre un total de 118 millions de dollars pour 2019.

79. Le montant prévu dans l'accord de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement durable a été doublé avec l'appui ferme des organes directeurs de l'Organisation des Nations Unies. Sur les 19 membres du Groupe, 17 ont contribué à hauteur de 75 millions de dollars sur les 77,5 millions de dollars prévus pour 2019. L'Organisation mondiale du tourisme et l'Organisation météorologique mondiale n'ont pas participé aux contributions, mais cette dernière s'est engagée à le faire en 2020. Le Centre du commerce international se joindra à l'accord de partage des coûts en 2020 et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel s'est engagée à y participer en assumant sa juste part. L'injection de fonds du Groupe a été vitale à la mise sur pied du nouveau système des coordonnateurs résidents, les contributions de certains donateurs et les redevances ayant mis un certain temps à arriver.

80. En 2019, la redevance prélevée au titre de la coordination a rapporté 30 millions de dollars, un résultat remarquable moins de six mois après sa mise en place. En consultation avec les États Membres et le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, le Bureau de la coordination des activités de développement a élaboré des directives concernant l'instauration de la redevance, en offrant la possibilité d'un prélèvement par les institutions ou les donateurs. Depuis que les directives ont été communiquées aux États Membres en mars 2019, 28 d'entre eux ont officiellement choisi l'option du prélèvement géré par les institutions, tandis que 2 États Membres et l'Union européenne ont préféré l'option du prélèvement géré par les donateurs.

81. Les trois flux de financement ont rapporté ensemble 223 millions de dollars. Bien qu'il manque 58 millions de dollars pour atteindre le budget de 281 millions de dollars présenté aux États Membres, le système des coordonnateurs résidents a pu être déployé de manière efficace. Le Bureau de la coordination des activités de développement a assuré une transition en douceur en recrutant le personnel par étapes, en fonction des flux de trésorerie. Cette approche échelonnée a permis de clôturer l'année 2019 avec des dépenses se chiffrant à 143 millions de dollars et des engagements d'un montant de 7 millions de dollars, soit un total de 150 millions de dollars. Elle a également permis de reporter certains fonds à 2020, ce qui a donné plus de temps pour mobiliser des contributions supplémentaires et renforcer la base de financement. La totalité des dépenses prévues devrait être effectuée en 2020.

82. Le système de coordonnateurs résidents étant désormais en place, un financement intégral est nécessaire pour 2020 et au-delà. À ce jour, 18 États Membres ont pris des engagements fermes ou apporté des contributions d'un montant de 41 millions de dollars. Ce chiffre englobe un certain nombre de contributions et d'annonces de contributions pluriannuelles faites au début de 2019. Les engagements préalable pour 2020 s'élèvent à 37 millions de dollars. L'accord de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement durable devrait rapporter 77,5 millions de dollars, tandis que la redevance devrait en rapporter 31 millions. Le montant total se chiffre à 187 millions de dollars, ce qui signifie qu'encore 94 millions de dollars sont nécessaires pour atteindre le budget complet de 281 millions de dollars.

83. Pour permettre au débat consacré aux activités opérationnelles mené dans le cadre du Conseil économique et social d'exercer pleinement sa fonction de contrôle du système des coordonnateurs résidents, on a fourni, en annexe, une vue d'ensemble détaillée des ressources, notamment de leur répartition pour le prochain exercice biennal et des résultats obtenus en 2019. On trouvera des informations concernant les produits provenant des trois flux de financement et les dépenses sur le portail du fonds d'affectation spéciale, disponible à l'adresse suivante : <https://soc.un.org/SPTF>. Une

nouvelle version du portail sera déployée en mai 2020 sur le site Web du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

84. L'Assemblée générale examinera le modèle de financement à sa soixante-quinzième session. Une meilleure coordination du développement permettra de construire un système pérenne. Il ne s'agit pas d'un projet ponctuel. Les fonds nécessaires représentent moins de 1 % des dépenses engagées en faveur des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement. D'autre part, ce projet apporte une valeur ajoutée considérable, ainsi qu'on peut le voir dans les nombreux pays qui bénéficient déjà du système redynamisé des coordonnateurs résidents dès sa première année. La garantie d'un financement durable, notamment par un élargissement de la base de financement, demeure une difficulté et une priorité.

## Conclusion

85. Si des avancées considérables ont été faites, il reste encore du chemin à parcourir pour que le système des coordonnateurs résidents, ainsi que le système des Nations Unies pour le développement dans son ensemble, dispose de bases solides lui permettant de répondre aux ambitions du Programme 2030 et à l'urgence de la décennie d'action avec l'autorité, la portée, la qualité et la rapidité requises.

86. Les coordonnateurs résidents doivent faire leurs preuves et mériter leur rôle de chef des équipes de pays des Nations Unies. Ils doivent se consacrer pleinement à leurs nouvelles fonctions impartiales et renforcées en tirant parti de toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement et en appuyant les activités qu'elles mènent pour aider les autorités nationales. Il faut réformer en priorité le système de sélection des coordonnateurs résidents pour s'assurer que la nouvelle génération correspondra aux attentes actuelles. L'affectation des bons coordonnateurs résidents au bon endroit et au bon moment sera l'une des clés du succès.

87. Les coordonnateurs résidents doivent également pouvoir bénéficier de l'aide dont ils ont besoin. Les nouveaux bureaux régionaux de coordination des activités de développement doivent consolider leur mise en place et remplir leur rôle dans le paysage régional transformé et restructuré des Nations Unies, conformément aux attentes issues de l'examen régional. Des cadres de responsabilité mutuelle entre le système des coordonnateurs résidents et le système des Nations Unies pour le développement doivent également être pleinement mis en œuvre et ajustés si nécessaire. Il faut conclure le plus rapidement possible des accords de siège à long terme pour les coordonnateurs résidents et leurs bureaux dans tous les pays.

88. La transition vers une culture institutionnelle fondée sur la collaboration doit être consolidée. Les nouveaux outils d'analyse et de planification ont prouvé qu'ils renforçaient considérablement la capacité de coopération du système des Nations Unies pour le développement. Toutefois, la majorité des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération étant encore en chantier ou à amorcer, leur contribution sera plus évidente en 2020 et 2021. Le passage d'une planification intégrée à une mise en œuvre intégrée doit être encore renforcé. Les administrations nationales et les donateurs continueront à jouer un rôle fondamental dans la mise en place des mesures incitatives voulues à cette fin.

89. Les mandats inachevés, tels que ceux des bureaux multipays et des examens régionaux, devront être exécutés conformément aux décisions des États Membres. L'évaluation à l'échelle du système devra également être renforcée, notamment pour faire en sorte que les plans-cadres de coopération soient évalués de manière rigoureuse.

90. Le financement reste un des grands défis à venir. Un financement complet, prévisible et durable demeure indispensable si l'on veut pérenniser les progrès accomplis et répondre aux demandes croissantes, notamment celles liées à la pandémie de COVID-19. Pour que le nouveau système de coordonnateurs résidents bénéficie à tous les gouvernements et aux populations, il est essentiel que l'ensemble des États Membres y contribuent. L'examen, à la soixante-quinzième session de l'Assemblée générale, du système des coordonnateurs résidents redynamisé sera une excellente occasion de renforcer ses modalités de financement.

91. Toutefois, comme le montrent les pages précédentes, ne serait-ce qu'un an après la mise en service du nouveau système des coordonnateurs résidents, la décision d'élever la coordination pour le développement durable au rang de fonction indépendante, impartiale et autonome commence manifestement à donner des résultats concrets. La pandémie de COVID-19 sera probablement l'épreuve décisive qui révélera si le système redynamisé des coordonnateurs résidents tiendra ses promesses.

## Annexe

### Vue d'ensemble des ressources du fonds d'affectation spéciale pour le système des coordonnateurs résidents

Tableau 1  
Ressources financières, par composante

(En milliers de dollars États-Unis)

Composante	2019 (dépenses effectives)	2020 (estimations)	Changements		2021 (prévisions)
			Montant de la variation	Variation en pourcentage	
<b>A. Direction exécutive et administration</b>	1 903,2	2 346,4	497,9	21,2	2 844,3
<b>B. Programme de travail</b>					
Coordination mondiale	7 546,5	14 392,3	61,5	0,4	14 453,8
Coordination régionale	3 310,9	6 659,4	2 884,7	42,7	9 504,1
Coordination nationale	131 060,5	246 298,7	(2 980,7)	(1,2)	243 318,0
<b>Total partiel B. Programme de travail</b>	<b>141 917,9</b>	<b>267 350,4</b>	<b>(74,5)</b>	<b>0</b>	<b>267 275,9</b>
<b>C. Appui aux programmes</b>	5 990,6	11 609,7	96,5	0,8	11 706,2
<b>Total</b>	<b>149 811,7</b>	<b>281 306,5</b>	<b>519,9</b>	<b>0,2</b>	<b>281 826,4</b>

Tableau 2  
Ressources financières, par objet de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Postes	2019 (dépenses effectives)	2020 (estimations)	Changements		2021 (prévisions)
			Montant de la variation	Variation en pourcentage	
Postes	73 271,7	160 462,5	3 858,6	2,4	164 321,1
Autres objets de dépense	76 540,0	120 844,0	(3 338,7)	(2,8)	117 505,3
<b>Total</b>	<b>149 811,7</b>	<b>281 306,5</b>	<b>519,9</b>	<b>0,2</b>	<b>281 826,4</b>

Tableau 3  
Postes proposés pour 2021, par composante

(Nombre de postes)	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur								Agents des services généraux et des catégories apparentés		Personnel recruté sur le plan national		Total	
	SGA	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	Total partiel	1 <sup>re</sup> classe	Autres classes	Administrateurs recrutés sur le plan national		Agents locaux
<b>A. Direction exécutive et administration</b>	–	1	1	–	2	2	1	–	7	2	1	–	–	10
<b>B. Programme de travail</b>														
Coordination mondiale	–	–	–	2	10	16	11	–	39	–	3	–	–	42
Coordination régionale	–	–	5	–	6	11	5	–	27	1	–	–	5	33
Coordination nationale	–	2	34	82	84	123	1	1	327	–	–	421	264	1 012
<b>Total partiel B. Programme de travail</b>	–	2	39	84	100	150	17	1	393	1	3	421	269	1 087
<b>C. Appui aux programmes</b>	–	–	–	1	3	5	2	–	11	4	1	–	–	16
<b>Total</b>	–	3	40	85	105	157	20	1	411	7	5	421	269	1 113

Le montant total des ressources nécessaires pour 2021 représente une augmentation nominale de 519 900 dollars (0,2 %) par rapport aux ressources nécessaires pour 2020. Il tient compte de manière provisoire des ressources supplémentaires qui seront demandées si les États Membres approuvent la prochaine proposition faite au Conseil économique et social concernant le renforcement des bureaux multipays. L'augmentation tient également compte de l'accroissement de la capacité de coordination régionale, des effectifs supplémentaires pour les bureaux multipays et de l'augmentation des dépenses prévisionnelles relatives au personnel pour 2021, largement compensée par une réduction importante des coûts de prestation de services et par une meilleure intégration et exploitation des capacités des centres d'information des Nations Unies du Département de la communication globale. Ces efforts ont été faits pour s'assurer que les besoins supplémentaires en personnel puissent être satisfaits sans que cela n'ait d'incidence sur le budget en général.

## Vue d'ensemble des résultats financiers obtenus en 2019

On trouvera dans les tableaux 4 et 5 les résultats obtenus en 2019, à titre d'information.

Tableau 4  
Résultats financiers, par composante

(En milliers de dollars des États-Unis)

Composante	2019 (budget)	2019 (dépenses effectives)	Écart
<b>A. Direction exécutive et administration</b>	2 306,8	1 903,2	403,6
<b>B. Programme de travail</b>			
Coordination mondiale	14 352,7	7 546,5	6 806,2
Coordination régionale	6 659,4	3 310,9	3 348,5

<i>Composante</i>	<i>2019 (budget)</i>	<i>2019 (dépenses effectives)</i>	<i>Écart</i>
Coordination nationale	246 298,7	131 060,5	115 238,2
<b>Total partiel B. Programme de travail</b>	<b>267 310,8</b>	<b>141 917,9</b>	<b>125 392,9</b>
<b>C. Appui aux programmes</b>	11 573,3	5 990,6	5 582,7
<b>Total</b>	<b>281 190,9</b>	<b>149 811,7</b>	<b>131 379,2</b>

Tableau 5  
**Résultats financiers, par catégorie de dépenses**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2019 (budget)</i>	<i>2019 (dépenses effectives)</i>	<i>Écart</i>
Postes	160 346,9	73 271,7	87 075,2
Autres objets de dépenses	120 844,0	76 540,0	44 304,0
<b>Total</b>	<b>281 190,9</b>	<b>149 811,7</b>	<b>131 379,2</b>

En 2019, les recettes du système des coordonnateurs résidents s'élevaient à 223 millions de dollars, dont 118 millions de dollars au titre des contributions volontaires, 75 millions de dollars au titre de l'accord de partage des coûts et 30 millions de dollars au titre de la redevance de coordination de 1 %. Bien que nettement inférieur aux 281 millions de dollars prévus pour 2019, ce montant n'a pas compromis la mise en place des réformes la première année, car les recrutements ont été échelonnés conformément au plan de mise en œuvre, ce qui a entraîné un écart important à la rubrique des dépenses relatives aux postes et aux voyages. Toutefois, pallier ce manque en 2020 est une priorité absolue. En 2020, les recrutements seront terminés, qui contribuera à un taux d'exécution du budget nettement plus élevé en 2021.