



Assemblée générale Conseil économique et social

Distr. générale
6 février 2014
Français
Original : anglais

Assemblée générale

Soixante-neuvième session

**Activités opérationnelles de développement :
activités opérationnelles de développement
du système des Nations Unies**

Conseil économique et social

Session de fond de 2014

Point 6 a) de l'ordre du jour provisoire*

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

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

En application de la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale, le présent rapport passe en revue les résultats obtenus, les mesures prises et les mécanismes mis en place pour donner suite à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement jusqu'à fin 2013. Pour la première fois, le rapport combine à la fois l'analyse du financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et celle de la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet, comme l'a demandé le Conseil économique et social dans sa résolution [2013/5](#).

Conformément à la demande du Conseil économique et social dans sa résolution [2013/5](#), un nouveau cadre de suivi global et cohérent de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement a été établi permettant de regrouper tous les rapports annuels sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal en

* [E/2014/1/Rev.1](#), annexe II.



un seul rapport auquel contribuent tous les organismes appartenant au système des Nations Unies pour le développement. Plusieurs organismes des Nations Unies ont fait coïncider leurs plans stratégiques avec l'examen quadriennal complet du point de vue délai de présentation et contenu. Des progrès encourageants ont été réalisés concernant certains aspects de la résolution sur l'examen quadriennal complet, bien que les progrès aient été inégaux dans certains domaines relatifs au fonctionnement cohérent et efficace du système des Nations Unies pour le développement.

Le montant total de l'aide publique au développement (APD) continue d'être dépassé par d'autres formes de flux financiers destinés aux pays en développement, la part allant aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies ne représentant que 17 % du montant total de l'APD (23,9 milliards). Dans cette part, le montant total des ressources de base destinées aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies s'élève actuellement à 6,7 milliards de dollars, soit 28 %, ce qui met l'accent sur les questions cruciales de masse critique et de recouvrement des coûts.

Le présent rapport souligne qu'un suivi efficace de l'examen quadriennal complet doit s'inscrire dans le cadre évolutif du programme de développement pour l'après-2015, et qu'il est nécessaire que le système des Nations Unies pour le développement s'engage dans un effort de réflexion interne sur la cohérence des politiques afin de déterminer si elles sont adaptées aux besoins eu égard à l'évolution de l'ensemble de l'environnement mondial et de la nouvelle conjoncture en ce qui concerne la coopération au service du développement. Les mécanismes gouvernementaux mis en place récemment, y compris la création du Forum politique de haut niveau pour le développement durable et le renforcement du Conseil économique et social ont décidé de la voie à suivre afin d'améliorer la cohérence de l'action du système dans les domaines des politiques et de la mise en œuvre.

^a La présentation tardive du rapport est due aux consultations approfondies qu'il a fallu mener avec le système des Nations Unies pour le développement et aux efforts exceptionnels qui ont été nécessaires au rassemblement des données en raison des changements intervenus dans le calendrier du débat sur les activités opérationnelles, au cours duquel le présent rapport sera examiné.

Table des matières

	<i>Page</i>
Abréviations	6
I. Introduction	7
II. Financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement	8
A. Contributions	11
B. Dépenses	19
C. Activités de développement	21
D. Ressources autres que les ressources de base et recouvrement des coûts	34
III. Contribution au renforcement des capacités de développement nationales et de l'efficacité des activités de développement des pays	39
A. Élimination de la pauvreté	41
B. Renforcement de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire ou régionale	42
C. Passage de la phase des secours aux activités de développement	45
D. Égalité des sexes et autonomisation des femmes	46
IV. Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement	49
A. Amélioration du processus de programmation	49
B. Renforcement du système des coordonnateurs résidents	50
C. Simplification et harmonisation des pratiques de fonctionnement	53
D. Amélioration de la gestion axée sur les résultats	59
V. Suivi de la mise en œuvre	61
VI. Conclusion	63
Annexes	
I. Note technique sur les définitions, les sources et le champ d'application	66
II. Cadre de suivi et d'établissement des rapports relatif à l'examen quadriennal complet	70
Tableaux	
1. Dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement, 2007-2012	20
2. Fonds d'affectation spéciale multidonateurs en 2012	27
3. Fonds du programme « Unis dans l'action » en 2012	28
4. Répartition prévue, pour la période 2014-2017, des ressources du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et d'ONU-Femmes	37
5. Synchronisation des cycles de planification stratégique avec l'examen quadriennal complet	39

Figures

I.	Évolution en termes réels du montant total de l'aide publique au développement, 1997-2012	9
II.	Financement des activités à l'échelle du système des Nations Unies : 2012	10
III.	Contributions aux activités opérationnelles de développement menées par le système des Nations Unies, par type : 2012.	12
IV.	Taux de croissance moyen annuel du financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et de l'aide publique au développement. ...	13
V.	Évolution du financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, 1997-2012	14
VI.	Source de financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, 2012	15
VII.	Principaux contributeurs aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies, 2012	16
VIII.	Principaux organes menant des activités opérationnelles de développement, 2012.	17
IX.	Filières de l'aide multilatérale, 2012	18
X.	Part de l'APD en ce qui concerne les dépenses programmatiques à l'échelle nationale consacrées aux activités opérationnelles de développement, 2012 (à l'exclusion des ressources locales)	19
XI.	Dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, région par région, 2012.	20
XII.	Dépenses liées aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies dans les 50 premiers pays de programme, 2012	21
XIII.	Principales sources de financement, 1997-2012	22
XIV.	Principaux contributeurs aux activités opérationnelles de développement, 2012	23
XV.	Variation des contributions de base pour les principaux donateurs, 2006-2011 Variation des contributions autres que les ressources de base pour les principaux donateurs, 2006-2011	25
XVI.	Modalités d'apport des ressources autres que les ressources de base aux activités opérationnelles de développement, 2012.	26
XVII.	Dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement, par région : 2012	31
XVIII.	Activités opérationnelles de développement par principaux groupes de pays, 2012	32
XIX.	Évolution des activités opérationnelles de développement par groupes de pays, 2007-2012	33
XX.	Activités opérationnelles de développement par principaux groupes de pays, 2011 : comparaison entre les ressources de base, les autres ressources et l'ensemble des ressources	34
XXI.	Mesures en rapport avec le financement, assorties d'échéances	35

XXII.	Action à échéance déterminée à mener dans le contexte du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	50
XXIII.	Mesures assorties de délais – système des coordonnateurs résidents	51
XXIV.	Mesures assorties de délais – simplification et harmonisation des pratiques opérationnelles des organismes, fonds et programmes.	55
XXV.	Mesures assorties de délais à mettre en œuvre dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action »	58
XXVI.	Mesures assorties de délais – gestion axée sur les résultats.	60
XXVII.	Mesures assorties de délais – suivi de la mise en œuvre	61

Abréviations

APEC	Association de coopération économique Asie-Pacifique
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CAD	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
CCS	Conseil des chefs de secrétariat
CESAO	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
CESAP	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
OIT	Organisation internationale du Travail
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
TIC	Technologies de l'information et des communications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

I. Introduction

1. Le présent rapport fait suite à la demande que l'Assemblée générale a adressée au Secrétaire général le priant d'établir, en vue des sessions de fond de 2013, 2014 et 2015 du Conseil économique et social, des rapports analytiques sur les résultats obtenus, les mesures prises et les mécanismes mis en place pour donner suite à la résolution 67/226 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement, dans l'optique de sa mise en œuvre intégrale.

2. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a souligné l'importance qu'attachaient les États Membres au renforcement de la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies, qui doit servir à améliorer l'efficacité de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. La stratégie établit de nouvelles normes en ce qui concerne l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la cohérence des activités opérationnelles de développement des Nations Unies. Dans cette résolution également, l'Assemblée a formulé des principes directeurs stratégiques à l'intention du système des Nations Unies pour le développement, qui traitent à la fois des objectifs à atteindre et de la manière dont les organismes des Nations Unies devront s'y prendre pour appuyer les pays de programme dans un contexte évolutif de développement. La pertinence de l'initiative « Unis dans l'action » est clairement reconnue au niveau intergouvernemental, bien que ce soit une option volontaire au niveau des pays. Dans un certain nombre de domaines, l'Assemblée a prié les fonds et programmes d'appliquer les décisions au moyen d'un calendrier de mesures demandant aux organismes des Nations Unies et aux mécanismes interinstitutions d'en assurer la pleine mise en œuvre dans les meilleurs délais. Le présent rapport prête une attention particulière aux demandes assorties de délais de l'examen quadriennal complet.

3. Plusieurs mesures essentielles ont été adoptées afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience, la cohérence, la pertinence et l'influence déterminante des activités opérationnelles de développement des Nations Unies.

4. Au niveau intergouvernemental, l'Assemblée générale a entériné des mesures de longue portée afin de renforcer le Conseil économique et social, dont, entre autres, la décision de modifier le calendrier du débat sur les activités opérationnelles. Ces mesures visent à permettre au Conseil d'offrir une meilleure coordination et de meilleurs conseils aux fonds et programmes de développement opérationnels à l'échelle du système, notamment en ce qui concerne les objectifs, les priorités et les stratégies relatifs à l'application des politiques élaborées par l'Assemblée.

5. Conformément à la demande du Conseil économique et social dans sa résolution 2013/5, un nouveau cadre de suivi global et cohérent de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement a été établi par le Département des affaires économiques et sociales, le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) et d'autres entités des Nations Unies, permettant de regrouper tous les rapports annuels sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal en un seul rapport auquel contribuent tous les organismes appartenant au système des Nations Unies pour le développement. Le cadre de suivi comporte une série d'indicateurs axés sur les résultats qui correspondent aux mesures demandées par l'Assemblée, y compris celles assorties de délais. Il établit des liens directs avec les nouveaux plans stratégiques des fonds et programmes, qui sont synchronisés avec

l'examen quadriennal complet. Le système des Nations Unies pour le développement s'apprête à mesurer les progrès qu'il accomplit au moyen de la mise en œuvre du cadre de suivi de l'examen quadriennal complet et d'établissement des rapports, reposant sur des indicateurs convenus, qui permettront de fournir des informations concrètes sur les résultats obtenus, comme l'a demandé l'Assemblée dans sa résolution [67/226](#).

6. Pour donner suite à la demande du Conseil économique et social dans sa résolution [2013/5](#), l'analyse complète du financement des activités opérationnelles de développement a été intégrée au présent rapport.

7. Le montant total des contributions aux activités opérationnelles de développement s'est élevé en 2012 à 23,9 milliards de dollars des États-Unis. Le système des Nations Unies est le partenaire multilatéral le plus important, représentant 17 % du montant total de l'aide publique au développement. Les tendances du financement à plus long terme sont positives, les contributions ayant quasiment doublé en termes réels ces 15 dernières années, et le financement provenant des organisations multilatérales et de sources non gouvernementales et privées a augmenté pendant la même période, représentant la tendance de financement la plus importante. Malgré tout, dans l'ensemble, le contexte de financement dans lequel s'effectuent les activités opérationnelles de développement demeure difficile, en particulier étant donné que la quasi-totalité de cette augmentation est sous forme de ressources autres que les ressources de base. La part des ressources de base dans les activités opérationnelles de développement des Nations Unies est passée de 48 % en 1997 à 28 % en 2012, ce qui rend encore plus cruciales les questions de masse critique et de recouvrement des coûts. En outre, depuis 2009, on enregistre une stagnation du financement des activités opérationnelles de développement des Nations Unies ainsi que du financement de l'ensemble des activités opérationnelles.

8. L'Assemblée générale, dans sa résolution [68/1](#), a décidé que le débat du Conseil économique et social sur les activités opérationnelles se tiendrait immédiatement après la première séance ordinaire des conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies afin de renforcer les directives du Conseil à l'intention du système des Nations Unies pour le développement. En raison du changement de calendrier, le présent rapport a été établi sur la base des informations disponibles en un court laps de temps. Il passe en revue les progrès accomplis et les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet depuis la présentation au Conseil du dernier rapport du Secrétaire général sur le sujet en juillet 2013 ([E/2013/94](#)), fondé sur des rapports allégés émanant du GNUD et du Comité de haut niveau sur la gestion. Un rapport plus complet reposant sur des enquêtes, des études thématiques et autres sources d'information sera présenté par la suite.

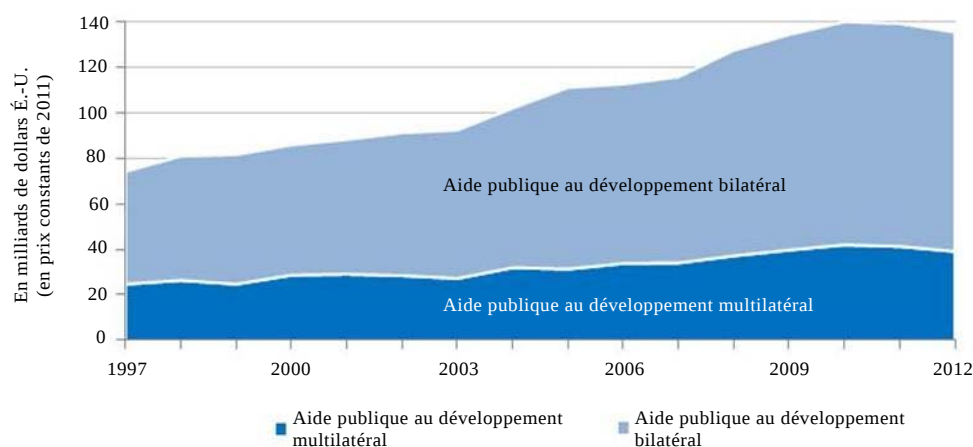
II. Financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement

9. Pour donner suite à la demande du Conseil économique et social dans sa résolution 2013/5, l'analyse complète du financement des activités opérationnelles de développement a été intégrée pour la première fois au présent rapport.

10. La figure I montre que le montant total de l'aide publique au développement (APD) a augmenté régulièrement entre 1997 et 2010 en termes réels. Toutefois, il a diminué pour la deuxième année consécutive, en 2012. C'est la première fois depuis la période 1996-1997 que l'APD diminue pendant deux années consécutives. La diminution enregistrée récemment dans l'ensemble de l'aide au développement a eu également des répercussions négatives sur les contributions aux activités opérationnelles des Nations Unies.

Figure I
**Évolution en termes réels du montant total de l'aide publique
au développement, 1997-2012**

(Hors allégement de la dette)

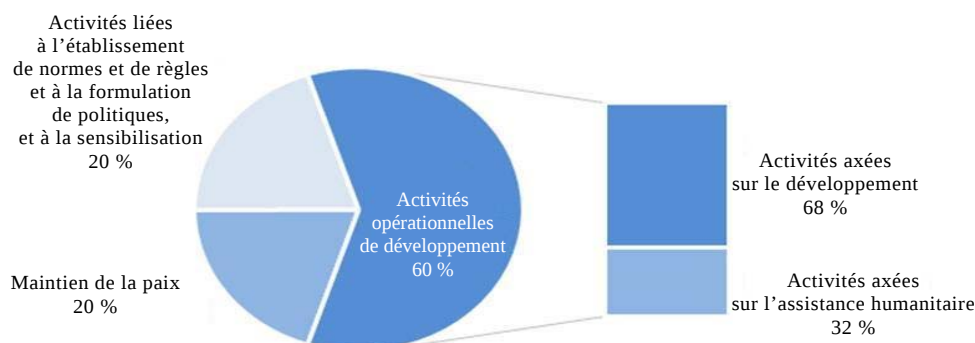


11. Les activités opérationnelles de développement sont celles que les organismes des Nations Unies mènent avec pour objectif principal la promotion du développement. Un certain nombre d'entités ont des mandats précis à cet égard. Les activités opérationnelles de développement des Nations Unies visent des activités de développement à plus long terme et des activités axées sur l'assistance humanitaire.

12. Comme le montre la figure II ci-dessous, les activités opérationnelles de développement des Nations Unies ont représenté en 2012 environ 60 % (23,9 milliards de dollars) de l'ensemble des activités menées à l'échelle du système des Nations Unies (39,8 milliards de dollars). La part des opérations de maintien de la paix a été de 20 % (7,9 milliards de dollars), une autre part de 20 % (8 milliards de dollars) a été consacrée aux activités liées à l'établissement de normes et de règles mondiales, à la formulation de politiques et à la sensibilisation.

Figure II
Financement des activités à l'échelle du système des Nations Unies : 2012

39,8 milliards de dollars



13. Les activités opérationnelles de développement des Nations Unies sont financées par une combinaison de ressources de base et d'autres ressources. Les ressources de base sont les ressources allouées sans restriction. Leur emploi et domaine d'application sont directement liés aux mandats multilatéraux et aux plans stratégiques des organismes des Nations Unies qui sont approuvés par les organes directeurs dans le cadre d'un mécanisme intergouvernemental. À l'opposé, et selon les consignes des contributeurs, les autres ressources sont pour la plupart préaffectées et ont, de ce fait, une utilisation et une application restreintes. Dans certains cas les organes directeurs approuvent officiellement l'emploi de ressources de base et « prennent note » de celui des autres ressources.

14. L'aide de base, ou sans restriction, est en général considérée comme le moyen le plus efficace de nouer des partenariats de qualité avec les pays de programme pour la réalisation d'activités opérationnelles de développement. Les ressources de base assurent un financement commun de qualité, souplesse et efficacité optimales. Elles sont essentielles pour garantir que les organismes disposent de la capacité requise pour exécuter leurs mandats multilatéraux, assurer la direction technique continue des activités et promouvoir des solutions innovantes dans le cadre d'objectifs précis, d'activités de sensibilisation et de la formulation de politiques en plus de la mise en œuvre des programmes sur le terrain. Les ressources de base font l'indépendance et la neutralité du système des Nations Unies pour le développement et lui permettent d'inspirer confiance dans un univers de coopération au développement en pleine mutation. Comme elle l'a constaté dans sa résolution [67/226](#), bien que les ressources autres que les ressources de base constituent une contribution importante aux ressources globales servant à financer les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et qu'elles viennent augmenter le montant total des ressources à sa disposition, l'Assemblée est cependant consciente qu'elles posent des problèmes, en particulier les fonds préaffectés de manière restrictive en raison des risques de fragmentation, de concurrence ou de chevauchement entre entités.

15. Environ 8 % des autres ressources sont des ressources dites locales, que les pays de programme fournissent aux organismes aux fins de la mise en œuvre des programmes prévus sur leur propre territoire. Chaque fois que cela est indiqué et

paraît justifié, cette composante est exclue de certaines analyses figurant dans le présent rapport.

16. Le passage en 2012 des Normes comptables du système des Nations Unies (UNSAS) aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), effectué par un certain nombre d'organismes¹, ne permet pas de comparer utilement 2011 et 2012. En application des normes IPSAS, les produits sont comptabilisés dès que le versement a été fait, voire dès qu'un accord a été signé avec le donateur si cet accord est signé avant le versement. Cela explique que, en 2012, les produits comptabilisés risquent d'être plus importants qu'ils ne l'auraient été avec les normes UNSAS. Afin de limiter les répercussions du passage aux normes IPSAS sur l'analyse des tendances, les tendances à plus long terme ainsi que les tendances à moyen terme serviront de base à l'analyse dans la présente section plutôt que les changements intervenus de 2011 à 2012. La mise en application des normes IPSAS est une initiative à l'échelle du système des Nations Unies dans le cadre de la réforme des pratiques de gestion, de l'amélioration de la transparence et du renforcement du respect du principe de responsabilité.

17. L'annexe I comporte une note technique sur les problèmes et les défis que présente l'établissement de rapports sur le financement à l'échelle du système. Ils concernent la terminologie, les sources et la couverture des données ainsi que leur comparabilité entre les différents organismes des Nations Unies. L'annexe III du rapport de 2013 du Secrétaire général sur l'analyse du financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies ([A/68/97-E/2013/87](#)) expose les différences dans la façon dont les organismes des Nations Unies et le Comité d'aide au développement (CAD) présentent dans leurs rapports les ressources de base, les autres ressources et les dépenses liées aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies.

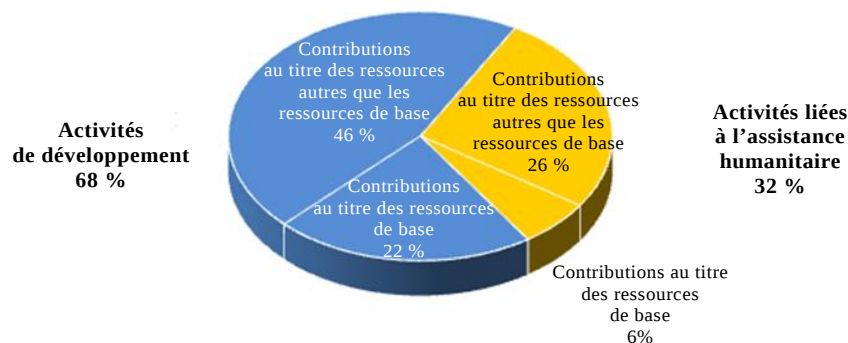
A. Contributions

18. Le montant total des ressources affectées aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies pour le développement s'élevait en 2012 à 23,9 milliards de dollars. Environ les deux tiers de ce montant (16,2 milliards) ont été affectés aux activités de développement et un tiers (7,7 milliards de dollars) (voir fig. III ci-dessous) a été affecté aux activités liées à l'assistance humanitaire. Quelque 68 % des contributions concernant le développement et 81 % de celles relatives à l'assistance humanitaire correspondaient à des ressources autres que les ressources de base et n'étaient donc pas préaffectées. Dans sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a souligné que l'augmentation des contributions versées aux organismes de développement, notamment les ressources de base, est essentielle à la réalisation des objectifs de développement arrêtés au niveau international et a constaté qu'il était nécessaire que les organismes des Nations Unies et les États Membres traitent le déséquilibre entre ressources de base et autres ressources (voir annexe II, indicateurs 1 et 8).

¹ À eux tous, l'OIT, le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP, le HCR, l'UNICEF, l'UNOPS, l'UNRWA, ONU-Femmes et l'OMS financent 65 % des activités opérationnelles de développement.

Figure III
**Contributions aux activités opérationnelles de développement
menées par le système des Nations Unies, par type : 2012**

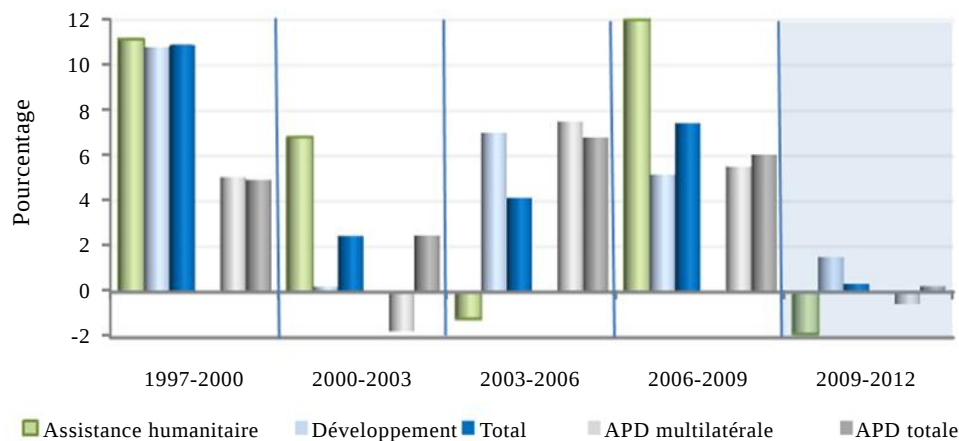
23,9 milliards de dollars



Évolution des contributions

19. Sous l'angle financier, la totalité du financement des activités opérationnelles de développement (à l'exception des ressources locales) représentait 17 % du total des flux d'APD, signalés par le CAD (compte non tenu de l'allégement de la dette) en 2012. La figure IV présente une comparaison entre le taux de croissance réel annuel moyen des activités opérationnelles de développement et de ses composantes « développement » et « assistance humanitaire » et celui de l'APD totale et de l'APD multilatérale. Elle montre que ces trois dernières années – années pendant lesquelles le monde a souffert des suites de la crise financière mondiale –, il y a eu stagnation du taux de croissance annuel du financement des activités opérationnelles de développement et de l'APD totale. Cela présente un contraste frappant avec la croissance robuste enregistrée lors des années précédant la crise.

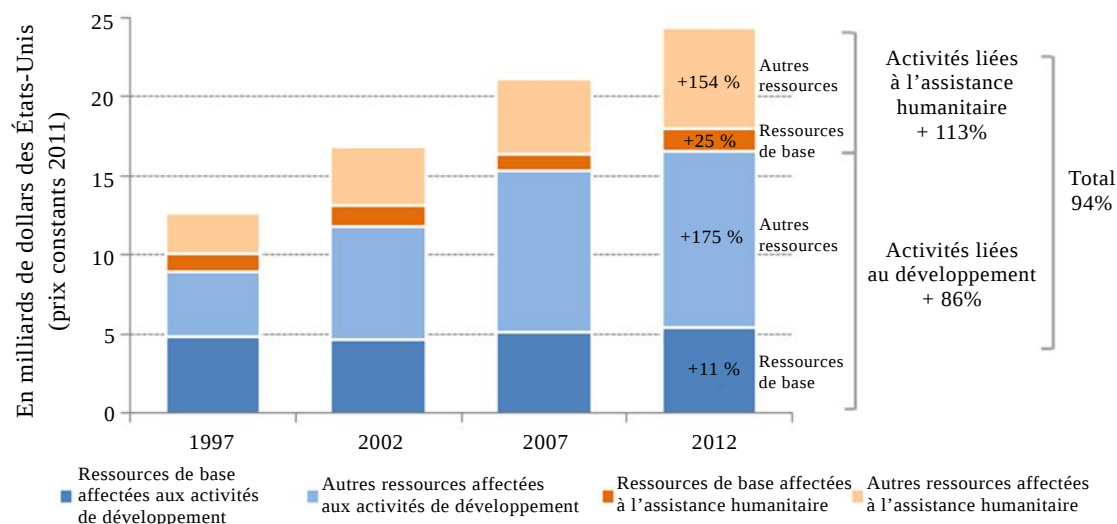
Figure IV
Taux de croissance moyen annuel du financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et de l'aide publique au développement
En termes réels, 1997-2012 (compte non tenu des ressources locales et de l'allègement de la dette)



20. Les tendances sur le plus long terme ont été plus positives en ce qui concerne le financement des activités des organismes des Nations Unies liées au développement et à l'assistance humanitaire. Le montant total des ressources consacrées à ces activités a plus que doublé en termes réels de 1997 à 2012, et celui des contributions au titre des ressources autres que les ressources de base représente deux fois et demie ce qu'il était en 1997 (voir fig. V ci-dessous). Toutefois, la croissance des ressources de base est négligeable par rapport à celle des ressources autres que les ressources de base. Cette évolution et le déséquilibre qui s'ensuit entre les deux sources de financement et le recouvrement des coûts du soutien institutionnel à des activités financées par des ressources autres que des ressources de base sont au cœur du débat sur la masse critique nécessaire aux organismes des Nations Unies pour leur permettre de préserver et de renforcer continuellement leurs moyens d'exécuter leurs mandats multilatéraux, y compris par des activités de fond sur le terrain (voir par. 43 et 44).

Figure V
**Évolution du financement des activités opérationnelles de développement
du système des Nations Unies, 1997-2012**

(Pourcentage par rapport à 1997)



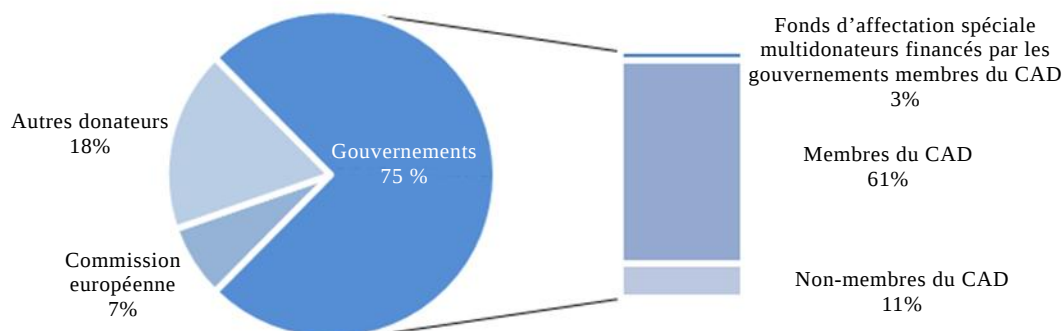
Sources de contributions

21. Environ 75 % du montant total des contributions en 2012 ont été directement fournis par des gouvernements, membres ou non membres du CAD (voir fig. VI ci-dessous). Sont comprises dans ce montant les contributions provenant des fonds d'affectation spéciale multidonateurs des Nations Unies, que les services d'administration des fonds du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD gèrent pour le compte du système des Nations Unies pour le développement². Les 25 % restants correspondent à la part de la Commission européenne et des organisations non gouvernementales, des partenariats entre les secteurs public et privé et des autres institutions multilatérales (y compris les fonds mondiaux), qui sont eux-mêmes essentiellement financés par les gouvernements. Ces sources de financement ont considérablement augmenté ces 15 dernières années à la fois en ce qui concerne le volume absolu et la part dans l'ensemble du financement des activités opérationnelles, ce qui révèle un élargissement de la base des donateurs (voir annexe II, indicateurs 6 et 7).

² Les fonds d'affectation spéciale multidonateurs des Nations Unies ont été financés à hauteur de 98 % par les gouvernements membres du CAD en 2012 et pris en compte séparément.

Figure VI
**Source de financement des activités opérationnelles de développement
du système des Nations Unies, 2012**

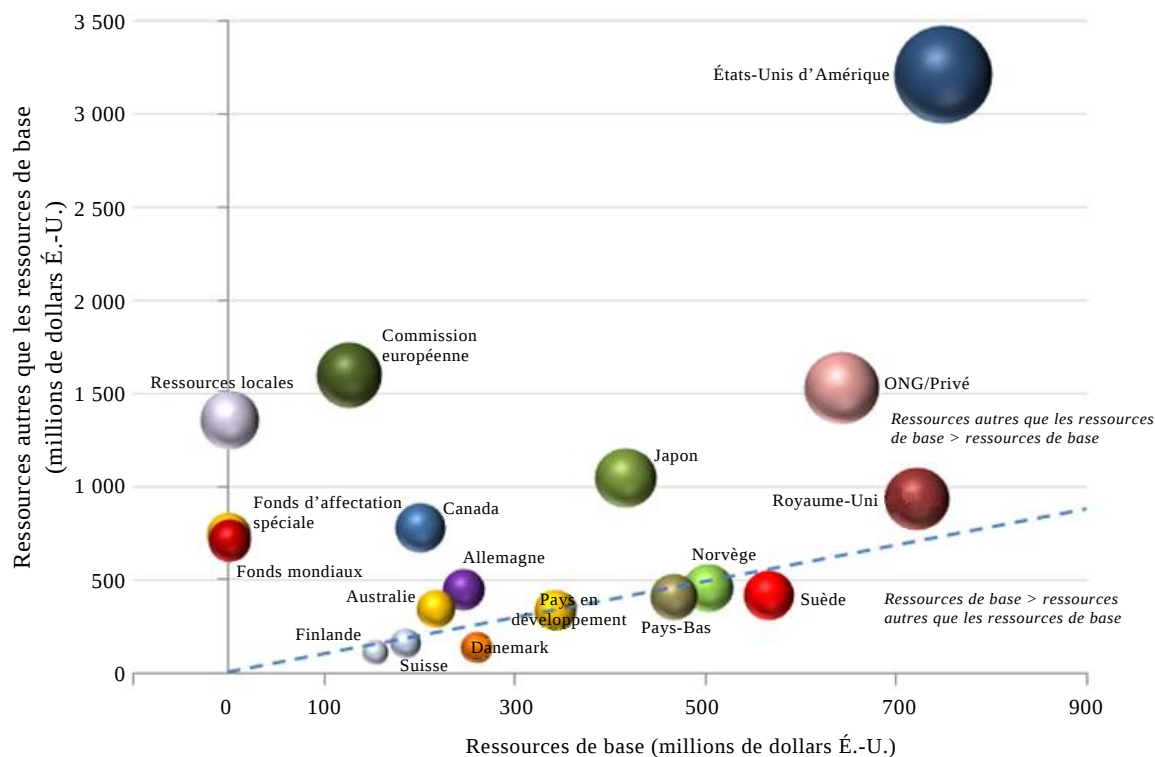
23,9 milliards de dollars



22. Le tableau A-3 de l'annexe statistique disponible en ligne (<http://www.un.org/en/development/desa/oesc/qcpr.shtml>) fournit une liste complète des contributions par contributeur, type d'activités (développement, assistance humanitaire) et type de financement (ressources de base et autres ressources). La figure VII ci-dessous présente des informations pour le groupe des principaux contributeurs dont l'ensemble représente 93 % du financement total. Les informations sur les donateurs ne tiennent pas compte de leurs contributions aux fonds d'affectation spéciale multidonateurs, ni des contributions de la Commission européenne et des autres institutions multilatérales (y compris les fonds mondiaux) qui sont eux-mêmes essentiellement financés par les gouvernements membres du Comité d'aide au développement. Celles-ci sont combinées et présentées séparément.

Figure VII
Principaux contributeurs aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies, 2012

23,9 milliards de dollars



23. Le montant total des contributions provenant de pays non membres du CAD (compte non tenu des ressources locales) s'élevait à 1,2 milliard de dollars en 2012 et a augmenté de 75 % ces cinq dernières années en valeur nominale. Ce financement a été assuré à peu près pour 40 % sous forme de contributions au titre des ressources de base. Ces contributions aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies correspondent à environ 9 % du montant total estimatif de la coopération Sud-Sud au service du développement destiné à des activités de coopération technique et de renforcement des capacités³ (voir annexe II, indicateur 5).

Principaux organismes des Nations Unies

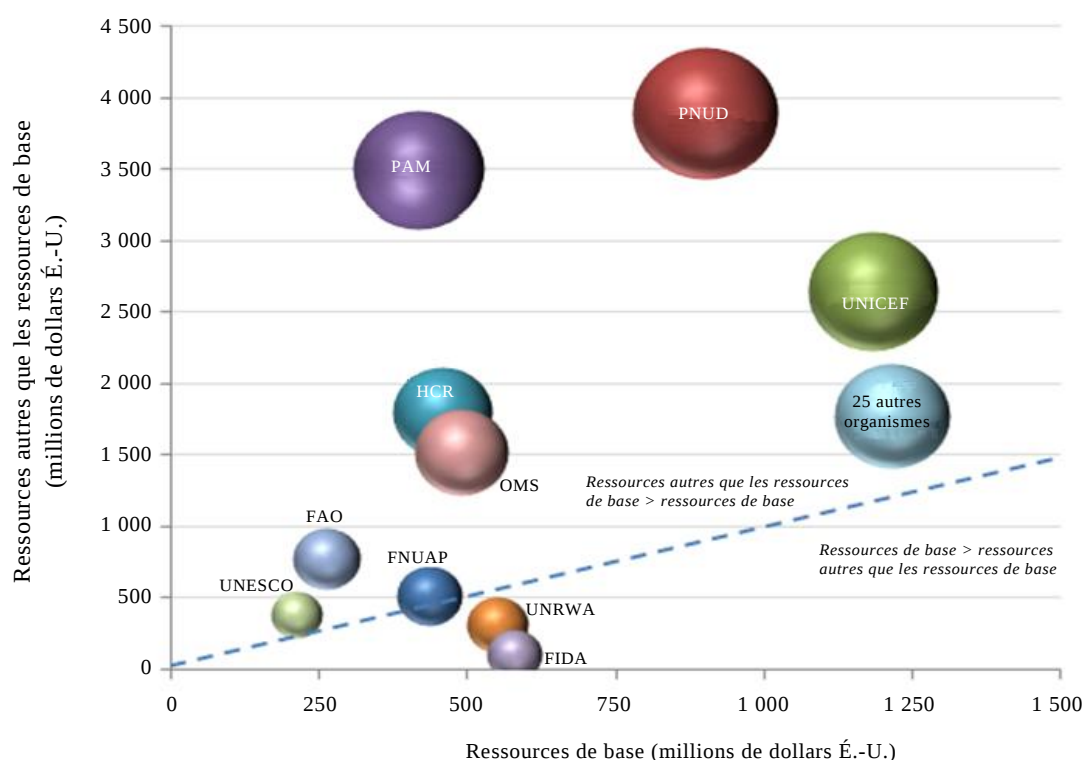
24. Le financement au titre des activités opérationnelles de développement est réparti entre un nombre relativement restreint d'organismes des Nations Unies, les 10 premiers, à savoir le PNUD, le PAM, l'UNICEF, l'OMS, le HCR, la FAO,

³ Dans le cadre de l'établissement du rapport 2014 sur la coopération internationale au service du développement du Département des affaires économiques et sociales, le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies évalue le montant consacré à la coopération Sud-Sud au service du développement entre 16,1 et 19,0 milliards de dollars en 2011, dont 75 % vont à des activités de coopération technique et de renforcement des capacités.

l'UNRWA, le FNUAP, le FIDA et l'UNESCO, ayant reçu environ 88 % de la totalité des contributions en 2012⁴. Les ressources autres que les ressources de base pour tous les organismes, à l'exception de l'UNRWA et du FIDA, excèdent, parfois largement, les ressources de base. Par conséquent, la viabilité des résultats recherchés dans l'application des plans stratégiques est compromise et la souplesse dont doivent pouvoir disposer les organismes des Nations Unies pour répondre de façon dynamique à l'évolution des besoins et aux priorités des pays de programme est réduite (voir fig. VIII).

Figure VIII
Principaux organes menant des activités opérationnelles de développement, 2012

23,9 milliards de dollars



25. La question de l'amélioration du financement a été débattue en 2013 par les organes directeurs des fonds et des programmes des Nations Unies ainsi que des institutions spécialisées dans le cadre du débat sur les budgets intégrés des plans stratégiques (2014-2017). Ce débat se poursuivra parmi des organes directeurs des fonds, programmes et institutions spécialisées en 2014. Le tableau A-2 de l'annexe statistique disponible en ligne dresse une liste complète des contributions reçues au

⁴ Bien que le PAM ne compte pas de ressources de base, il a reçu en 2012 environ 419 millions de dollars sous forme d'un financement flexible, constitué de fonds non préaffectés, qui sont traités, aux fins de ce rapport, comme des ressources de base et inclus par conséquent dans la figure VIII.

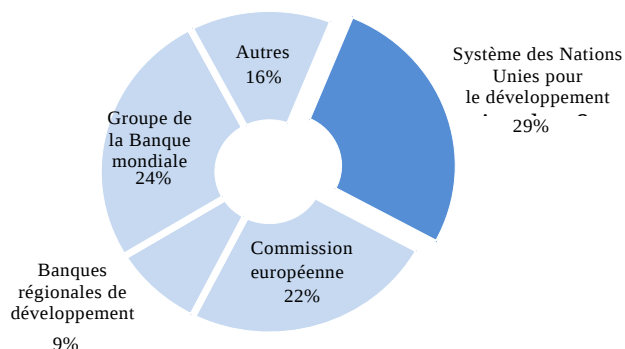
cours des sept dernières années par organisme et par type de financement (ressources de base et ressources autres que les ressources de base).

Part de l'aide multilatérale du Comité d'aide au développement et montant total de l'aide publique au développement

26. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a souligné la nécessité d'améliorer la pertinence de l'action menée par le système des Nations Unies pour le développement. Celui-ci demeure la principale filière de financement multilatéral direct, comme le reconnaît le CAD. Toutefois, sa part est passée de 33 % en 2009 à 29 % en 2012 (voir fig. IX ci-dessous).

Figure IX
Filières de l'aide multilatérale, 2012

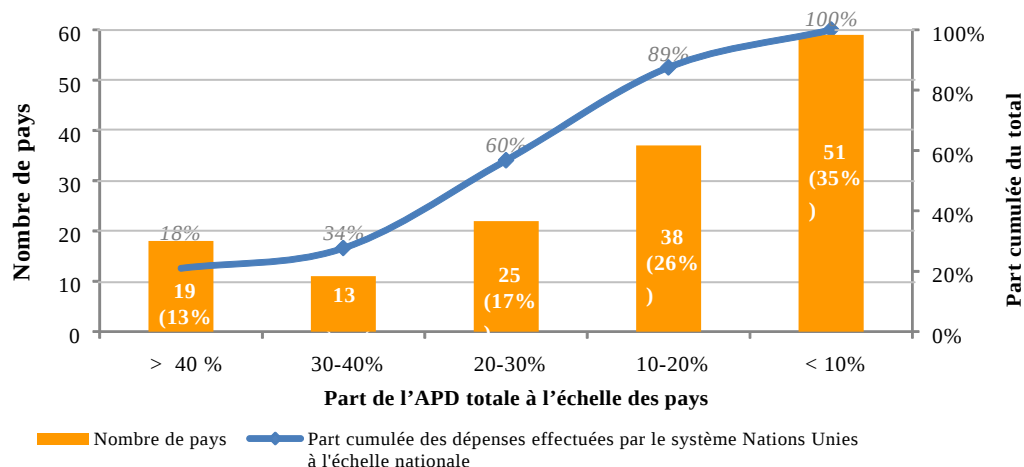
Total : 54,9 milliards de dollars



27. Une analyse comparative du total des activités opérationnelles de développement menées par les Nations Unies et du total de l'APD à l'échelle nationale (voir fig. X ci-dessous) montre que ces activités (ressources locales non comprises) représentaient en 2012 plus de 40 % de l'APD dans 18 pays de programme, soit 13 % du total. Ces 19 pays totalisaient environ 18 % des activités opérationnelles de développement des Nations Unies à l'échelle nationale. À l'opposé, les activités opérationnelles de développement des Nations Unies comptaient pour moins de 10 % de l'APD totale dans 51 pays de programme. Ce groupe de 51 pays représentaient environ 11 % de l'ensemble des activités opérationnelles de développement menées par les Nations Unies à l'échelle nationale. Dans ce groupe, 43 pays sont classés pays à revenu intermédiaire par la Banque mondiale. La plupart des activités opérationnelles (55 %) se situaient dans des pays de programme où elles représentaient entre 10 % et 30 % de l'APD totale.

28. Sous l'angle du financement, cette analyse montre que le système des Nations Unies pour le développement serait plus pertinent dans les pays en développement que dans les pays de programme en général. Dans 84 % des pays en développement, les activités opérationnelles de développement des Nations Unies représentent au moins 10 % de l'APD totale, par rapport à 56 % dans les autres pays de programme.

Figure X
Part de l'APD en ce qui concerne les dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement à l'échelle des pays, 2012
(à l'exclusion des ressources locales)



29. Il convient de noter que les informations fournies tiennent compte du total des ressources financières de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. En moyenne, une quinzaine d'organismes des Nations Unies opèrent dans des pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire, comme l'indique la figure X, et dans certains cas les activités qu'ils y mènent continuent de représenter moins de 10 % de l'APD totale dans le pays.

B. Dépenses

Aperçu des dépenses

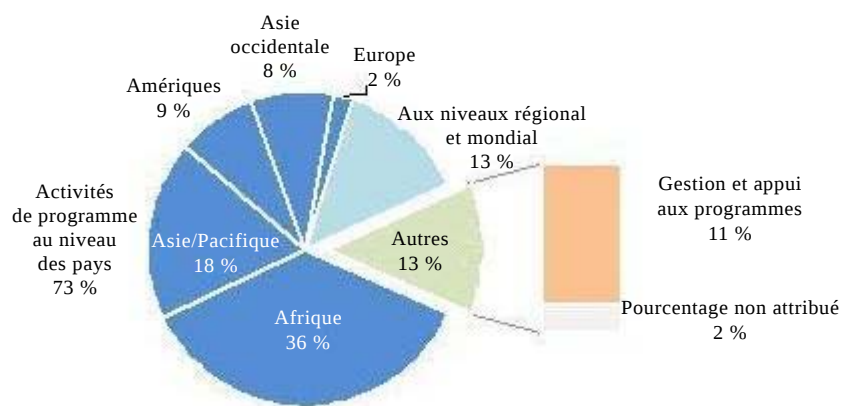
30. Le tableau 1 ci-dessous donne un aperçu des dépenses engagées au cours de la période 2007-2012 et réparties selon le total et le type d'activités (liées au développement et à l'assistance humanitaire). Les dépenses de développement ont augmenté de quelque 15 % en termes réels, soit de 4 % par an en moyenne, entre 2007 et 2012, l'augmentation annuelle la plus sensible (15 % en termes réels), ayant été enregistrée en 2009. Cela illustre le fait que le système de développement des Nations Unies est à même d'étendre, de manière non négligeable, le champ de ses opérations, lorsque la communauté internationale l'y invite.

Tableau 1
**Dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement,
2007-2012**

	Valeur actuelle (milliards de dollars É.-U.)						Évolution du pourcentage 2007-2012	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Valeur nominale	Valeur réelle
Dépenses de développement	13,1	13,9	15,7	16,3	17,2	16,2	23	15
Dépenses au titre de l'aide humanitaire	5,2	6,6	7,1	7,5	7,9	8,0	53	42
Montant total des dépenses	18,4	20,5	22,8	23,9	25,1	24,2	32	22

31. Quelque 73 % des dépenses d'un montant de 24,2 milliards de dollars engagées au titre des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies en 2012 se rapportaient à des activités de programme au niveau national, dont 49 % soit 8,7 milliards de dollars, étaient consacrées à l'Afrique. En conséquence, quelque 25 % du montant total des dépenses concernaient des activités de programme aux niveaux régional et mondial, la gestion et l'appui aux programmes et des activités qui ne pouvaient être rangées dans aucune des catégories susmentionnées. Les coûts afférents à la gestion et à l'appui aux programmes sont ceux qui, dans les discussions liées à l'examen quadriennal complet sur le recouvrement des coûts, sont qualifiés de dépenses non liées aux programmes.

Figure XI
**Dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement
du système des Nations Unies, région par région, 2012
(24,2 milliards de dollars)**

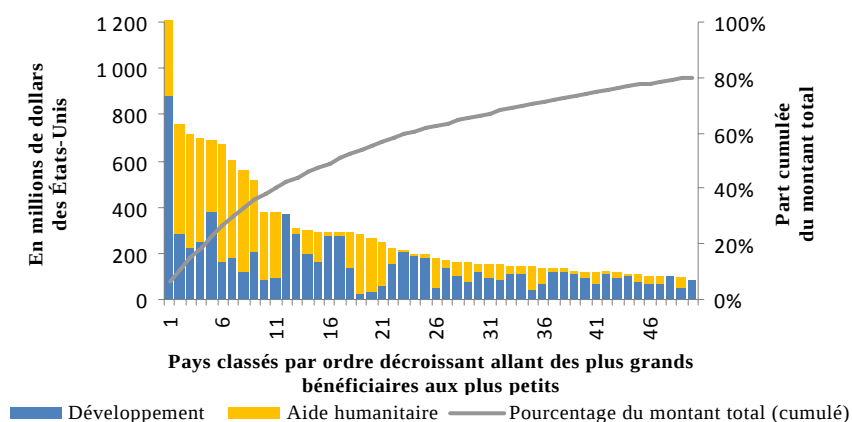


32. La figure XII ci-dessous indique la répartition et le degré de concentration des dépenses consacrées à des activités de programme menées à l'échelle nationale et liées au développement et à l'aide humanitaire, entre les 50 premiers pays de

programme. Pris ensemble, ces pays comptaient pour 80 % du montant total des dépenses de programme et les trois premiers⁵ d'entre eux, pour quelque 15 %.

Figure XII

Dépenses liées aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies dans les 50 premiers pays de programme, 2012



33. La figure XII montre également que l'ensemble des dépenses consacrées aux activités d'aide humanitaire représentent environ le tiers du montant total des dépenses liées aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, mais que les pays dotés des plus vastes programmes des Nations Unies disposaient d'un volet humanitaire plus important. Sept des 10 plus grands pays de programme font partie du groupe d'États de la Banque mondiale en situation précaire et de conflit qui se heurtent à des problèmes de développement particulièrement graves. Une liste complète de dépenses de programmes par pays de programme, type d'activité (de développement et d'assistance humanitaire) et type de financement (à partir de ressources de base et de ressources autres que les ressources de base) figure au tableau B-2 de l'annexe statistique en ligne.

C. Activités de développement

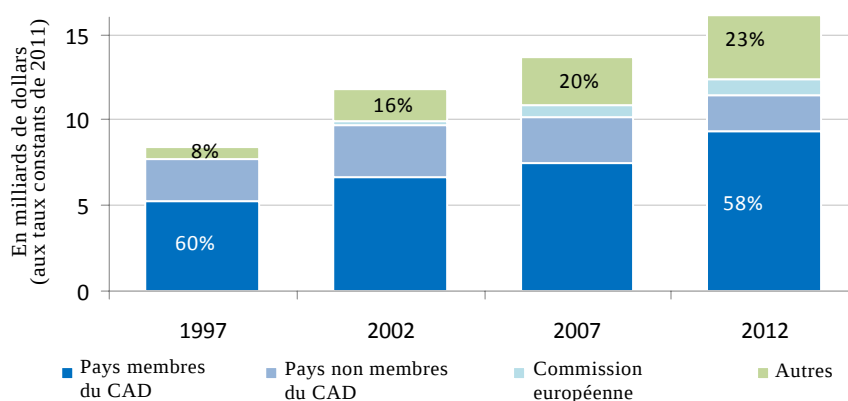
34. La figure IV donnait un aperçu général de l'accroissement en termes réels du financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies entre 1997 et 2012, réparties entre activités de développement et activités d'aide humanitaire. Le reste de cette section sera particulièrement axé sur les activités de développement, qui représentent environ les deux tiers de l'ensemble des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

⁵ Afghanistan, Soudan (une partie des dépenses ayant pu être consacrée au Soudan du Sud, devenu indépendant à la mi-2012), République démocratique du Congo.

Sources de contributions

35. La figure XIII examine l'évolution des principales sources de financement des activités de développement. On distinguait quatre grands groupes de contributeurs vers 2007, ce qui révélait un élargissement au fil du temps de la base de financement de la composante « développement » des activités opérationnelles de développement.

Figure XIII
Principales sources de financement, 1997-2012
Activités opérationnelles de développement



36. L'augmentation des contributions versées par les organisations multilatérales, les organisations non gouvernementales et les entités privées a été l'évolution la plus marquante de ces 15 dernières années. En 2012, les contributions versées en faveur du développement par ce groupe s'établissaient à environ 4,7 milliards de dollars et provenaient principalement des sources suivantes : des fonds mondiaux (944 millions de dollars); de la Commission européenne (904 millions de dollars); des organisations intergouvernementales autres que la Commission européenne (717 millions de dollars); et des organisations non gouvernementales et des entités privées (1 903 millions de dollars). Cette dernière catégorie inclut les contributions versées par les comités nationaux pour l'UNICEF (estimées à 941 millions de dollars). La résolution 67/226 de l'Assemblée générale encourage les fonds et programmes des Nations Unies à continuer de diversifier les sources potentielles de financement et à élargir la base des donateurs afin d'être moins tributaires d'un petit nombre de donateurs (annexe II, indicateurs 4 à 7).

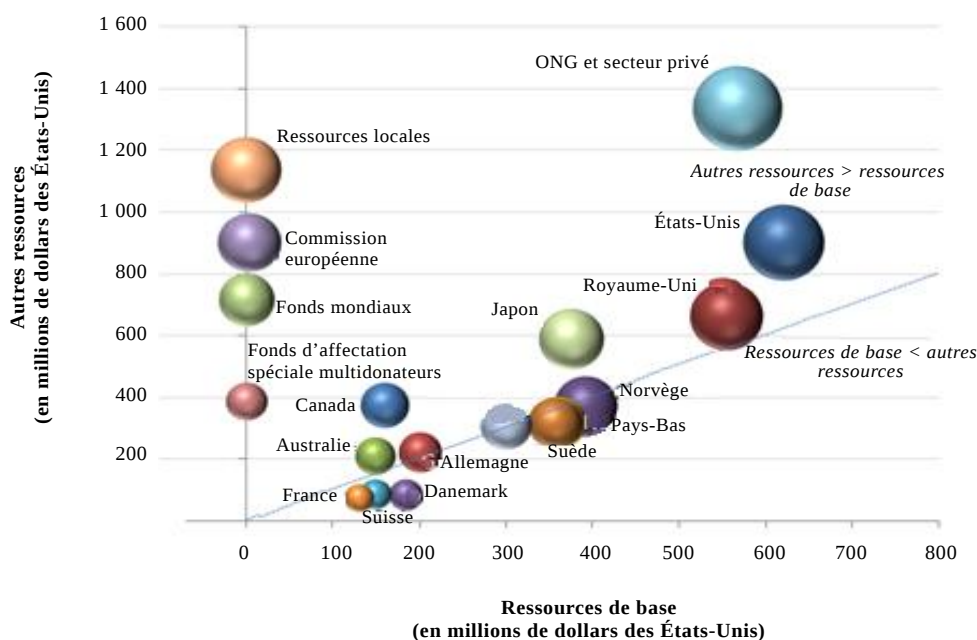
37. Suite à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale, les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies ont récemment élaboré des stratégies spécifiques visant à élargir la base de leurs donateurs avec un certain nombre d'États Membres dans toutes les régions, y compris des pays émergents, dotés d'un potentiel de croissance immédiat et à long terme. L'augmentation des ressources de base demeure certes une priorité, mais les contributions versées par les pays en faveur de leurs propres programmes nationaux et de partenariats avec le secteur privé constituent des éléments clefs des stratégies. Le degré d'élaboration de ces

stratégies et les détails concernant les mesures prises seront examinés en 2014 et présentés dans la prochaine édition du présent rapport (voir annexe II, indicateur 12).

38. Comme la figure VI, la figure XIV présente une comparaison du montant et du type (ressources de base et autres ressources) des contributions versées par les principaux contributeurs, qui représentent 96 % du financement total des activités de développement. La part des ressources de base dans les contributions des pays membres du CAD au titre des activités de développement (hors contributions aux Fonds d'affectation spéciale multidonateurs) était de 46 % en 2012 (voir annexe II, indicateur 9). Elle était d'environ 80 % en 1997. Cela montre que le déséquilibre global entre ressources de base et autres ressources en faveur des activités de développement est alimenté par deux facteurs : i) le versement par les gouvernements donateurs d'une plus forte part de leurs contributions sous forme d'autres ressources; ii) une forte augmentation du financement émanant d'autres sources telles que la Commission européenne et les fonds mondiaux en particulier (eux-mêmes essentiellement financés par des gouvernements) qui sont presque entièrement constituées de ressources autres que les ressources de base.

Figure XIV
**Principaux contributeurs aux activités opérationnelles
de développement, 2012**

(16,2 milliards de dollars)



Masse critique du financement des ressources de base

39. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a « exprimé sa préoccupation face au manque de progrès accomplis par les organes directeurs pour définir et appliquer le concept de “masse critique” des ressources de base » et prié « les fonds et programmes d'arrêter des principes communs en vue de la définition du concept

de masse critique des ressources de base » et « de présenter des propositions spécifiques à leurs organes directeurs respectifs avant la fin de 2013 pour qu'une décision soit prise en 2014 ». Un avant-projet relatif aux principes à arrêter en vue de la définition du concept de masse critique des ressources de base a été établi conjointement par le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF, ONU-Femmes et le PAM pour être examiné dans le cadre d'un débat informel avec les conseils d'administration du PNUD, de l'UNOPS et de l'UNICEF en décembre 2013. À l'heure de la finalisation du présent rapport, de nouvelles consultations avec les conseils d'administration sur la question étaient prévues en 2014.

40. De récentes études⁶ ont conclu qu'il était possible au système de développement des Nations Unies d'allouer efficacement des ressources autres que les ressources de base pour répondre aux besoins et aux priorités à l'échelle nationale mais que ce changement de mode de financement était lourd de conséquences aux niveaux central et national, d'où la difficulté de garantir le plein respect des plans stratégiques globaux des entités.

Prévisibilité de l'apport des ressources de base et des autres ressources

41. Dans les rapports précédents du Secrétaire général, nous avons examiné la prévisibilité, la fiabilité et la stabilité du financement d'un certain nombre d'organismes en analysant les fluctuations des contributions et leur incidence sur la disponibilité des ressources totales dans le temps. Ces analyses examinent l'évolution des contributions au PNUD, à l'UNICEF, au FNUAP, à la FAO, à l'OIT, à l'UNESCO et à l'OMS, qui, pris ensemble, comptent pour plus de 80 % du total des activités de développement. Il a été montré qu'en règle générale, le mouvement de l'ensemble des ressources de base et autres vers ces entités s'effectuait de manière relativement fluide et stable.

42. Il ressort d'une analyse plus détaillée que l'instabilité des contributions des principaux donateurs est beaucoup plus prononcée que l'évolution de l'ensemble des contributions versées au titre des ressources de base et autres. Le financement des donateurs individuels peut fluctuer considérablement d'une année sur l'autre, notamment en ce qui concerne les ressources autres que les ressources de base. Cette situation est illustrée par les figures XVa et XVb ci-dessous. S'agissant des ressources de base, 39 % des contributions versées en 2011 par les principaux donateurs ont évolué de plus de 20 % par rapport à 2010, affichant une tendance à la hausse depuis 2009. Concernant les autres ressources, 62 % des contributions versées en 2011 par les principaux donateurs ont également évolué de plus de 20 % par rapport à 2010 sans pour autant qu'une tendance soit véritablement observable.

⁶ Voir l'enquête menée en 2013 auprès des coordonnateurs résidents des Nations Unies (question 69), l'enquête menée en 2012 auprès des coordonnateurs résidents des Nations Unies (questions 15 et 16) et l'enquête menée en 2012 auprès des gouvernements des pays de programme (question 6).

Figure XVa
Variation des contributions de base pour les principaux donateurs, 2006-2011
(PNUD, UNICEF et FNUAP)

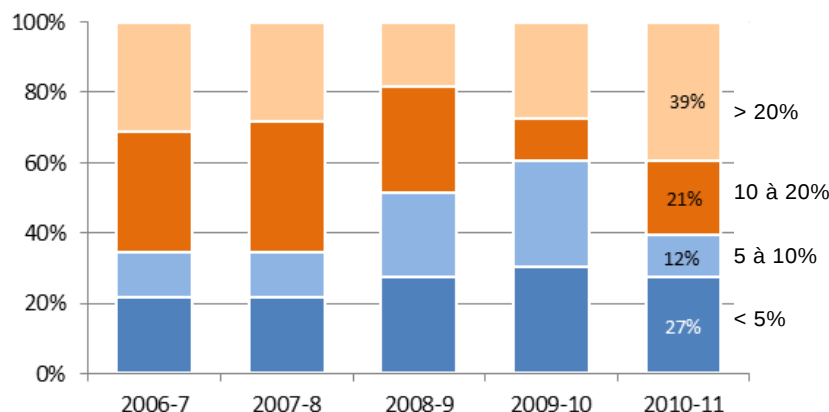
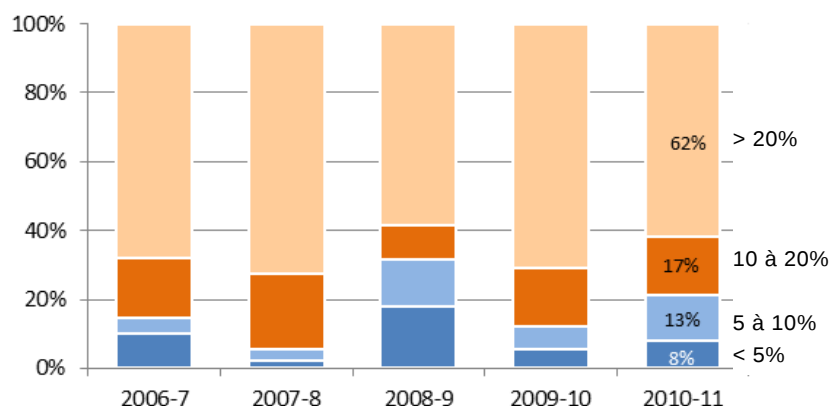


Figure XVb
Variation des contributions autres que les ressources de base pour les principaux donateurs, 2006-2011
(PNUD, UNICEF, FNUAP, FAO, OIT, UNESCO et OMS)



43. Il n'est pas surprenant que les contributions au titre des autres ressources soient plus instables, étant donné que la plupart de ces ressources continuent de provenir d'un seul donateur et d'être affectées à des programmes ou projets déterminés (voir fig. XVII). En outre, dans certains cas, les contributions au titre des autres ressources qui sont destinées à financer des programmes ou projets pluriannuels doivent être garanties à l'avance par un accord de financement formel, ce qui accroîtra sensiblement la prévisibilité et la stabilité du financement du programme ou projet en question une fois que les accords de financement ont été signés.

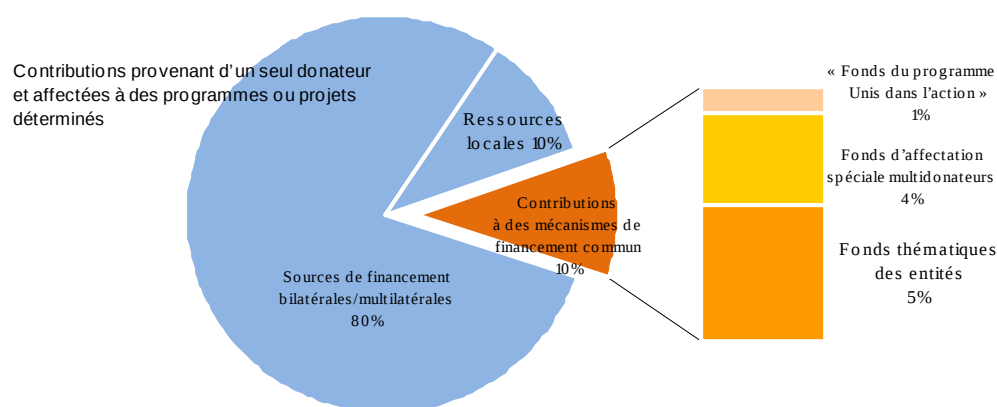
Modalités d'apport des autres ressources

Aperçu

44. En 2012, près de 90 % des ressources autres que des ressources de base, y compris les ressources locales, provenaient essentiellement d'un seul donateur et

étaient affectées à des programmes ou projets déterminés (voir fig. XVI ci-dessous). Les 10 % restants correspondaient aux contributions à des mécanismes de financement commun dont l'affectation prévue est plus souple tels que des fonds thématiques des entités ou des fonds d'affectation spéciale multidonateurs, y compris les fonds du programme « Unis dans l'action » (voir annexe II, indicateur n° 10). Par ailleurs, dans une enquête menée auprès des coordonnateurs résidents en 2013, plus de quatre sur cinq des personnes interrogées ont estimé que les programmes communs et soumis à des accords de gestion prévoyant la mise en commun des fonds ou un financement par intermédiation représentaient moins de 20 % de l'ensemble des ressources disponibles ou engagées dans leurs pays de programme (voir annexe II, indicateur n° 11). La prédominance des contributions provenant d'un seul donateur et affectées à des programmes ou projets déterminés, en particulier, reflète le haut degré de fragmentation des ressources autres que les ressources de base.

Figure XVI
**Modalités d'apport des ressources autres que les ressources de base
aux activités opérationnelles de développement, 2012**
10,9 milliards de dollars



45. On a maintes fois souligné dans le passé que la fragmentation croissante du financement au titre des ressources autres que les ressources de base entraînait une augmentation des coûts de transaction. Il s'agit en effet de négocier des accords de financement et d'assurer la remontée des données financières et de programmation pour des centaines voire des milliers de projets, tout en respectant des exigences variées, ce qui représente des coûts supplémentaires considérables. Les organismes ne disposent souvent pas des systèmes opérationnels et des méthodes de gestion voulues pour fournir l'appui et établir les rapports nécessaires. À cet égard, le recouvrement adéquat des coûts institutionnels associés au soutien d'activités financées par des ressources autres que des ressources de base a été et continue d'être source de débat. Nous y reviendrons plus loin dans cette section (voir par. 63 à 77), s'agissant notamment des dispositions de la résolution [A/67/226](#) de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet de 2012.

Fonds d'affectation spéciale multidonateurs et fonds d'affectation spéciale thématiques

46. Les fonds d'affectation spéciale multidonateurs et les fonds d'affectation spéciale thématiques sont des mécanismes de mise en commun des ressources et constituent donc un dispositif plus souple d'apport d'autres ressources. Si les fonds d'affectation spéciale thématiques sont réservés à un seul organisme, qui les administre, les fonds d'affectation spéciale multidonateurs opèrent avec plusieurs organismes et sont gérés, au nom du système des Nations Unies pour le développement, par les services du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD qui sont spécialement chargés de l'administration des fonds. L'émergence de ces deux types de fonds peut être considérée comme le résultat des mesures prises par la communauté internationale pour améliorer l'efficacité de l'aide, dans la mesure où cela permet de compenser l'importante fragmentation causée par le fait que l'essentiel des flux de ressources autres que les ressources de base provient d'un seul donateur et est affecté à des programmes ou projets déterminés.

47. Le tableau 2 ci-après présente des informations relatives aux principaux contributeurs aux fonds d'affectation spéciale multidonateurs en 2012 et aux principaux organismes bénéficiaires, en fonction des montants que l'administrateur du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires leur a transférés en 2012 pour la mise en œuvre des programmes. Le PNUD et l'UNICEF exécutent ensemble près de 39 % des activités financées par des fonds d'affectation spéciale multidonateurs. Lors d'une enquête menée en 2012 auprès de gouvernements de pays de programme, quelque 70 % des personnes interrogées avaient jugé que ces mécanismes de financement commun avaient permis d'améliorer la cohérence au sein du système des Nations Unies pour le développement. Il est donc préoccupant que les contributions versées à ces fonds aient baissé de 19 % en valeur nominale en 2012 par rapport à 2011 et se situent à 63 % en dessous de leur record absolu de 2009. Cette situation s'oppose à l'évolution observée dans les contributions versées aux fonds d'affectation spéciale multidonateurs au titre des activités d'aide humanitaire, le total des contributions aux fonds humanitaires communs atteignant un montant record de 365 millions de dollars en 2012.

Tableau 2
Fonds d'affectation spéciale multidonateurs en 2012⁷

Rang	Principaux contributeurs			Organismes d'exécution		
	Donateur	Contributions (millions de dollars É.-U.)	Part du montant total (pourcentage)	Organisme des Nations Unies	Transferts reçus (millions de dollars É.-U.)	Part du total (pourcentage)
1.	Norvège	77	20	PNUD	142	27
2.	Royaume-Uni	63	17	UNICEF	61	12
3.	Canada	48	13	PAM	32	6
4.	Pays-Bas	35	9	FNUAP	30	6
5.	Suède	31	7	FAO	28	5

⁷ Mis à part les fonds d'affectation spéciale multidonateurs axés sur l'aide humanitaire.

Rang	Principaux contributeurs			Organismes d'exécution		
	Donateur	Contributions (millions de dollars É.-U.)	Part du montant total (pourcentage)	Organisme des Nations Unies	Transferts reçus (millions de dollars É.-U.)	Part du total (pourcentage)
6.	Danemark	25	7	UNOPS	24	5
7.	Australie	16	4	UNRWA	22	4
8.	Japon	10	3	OMS	20	4
9.	Allemagne	9	2	ONU-Femmes	16	3
10.	Finlande	9	2	OIT	16	3

Fonds du programme « Unis dans l'action »

48. Les fonds du programme « Unis dans l'action » sont des fonds d'affectation spéciale multidonateurs créés tout spécialement pour appuyer les initiatives pilotes de ce programme, en fournissant essentiellement des ressources non préaffectées pour combler le déficit de financement des programmes « Unis dans l'action ». Ces fonds constituent une innovation importante permettant de renforcer, à l'échelle du système, la cohérence des activités menées au service du développement au niveau des pays. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a constaté qu'il importait de faire avancer l'initiative « Unis dans l'action », et prié les États Membres d'apporter des contributions financières aux mécanismes de financement commun afin que les pays mettant en œuvre l'initiative profitent également de ces mécanismes.

49. Le tableau 3 indique les montants acheminés par les fonds du programme « Unis dans l'action », ainsi que la part des dépenses de développement du système des Nations Unies qu'ils représentent dans les huit pays pilotes ainsi que dans les 12 autres pays qui ont ultérieurement adopté l'approche « Unis dans l'action » sur une base volontaire. La part de ces fonds dans les dépenses de développement de l'ensemble des huit pays pilotes était d'environ 9,7 % (depuis 25 % en République-Unie de Tanzanie jusqu'à 2 % en Uruguay). Cela représente une nette baisse par rapport au chiffre de 14 % enregistré en 2011. En outre, les contributions versées aux fonds du programme « Unis dans l'action » dans plus d'un tiers des pays où cette initiative est menée correspondaient en moyenne à moins d'un million de dollars par organisme des Nations Unies participant. Ces fonds n'ont donc que partiellement réussi à imposer le concept d'un dispositif de financement intégré pour le système des Nations Unies pour le développement.

Tableau 3
Fonds du programme « Unis dans l'action » en 2012

Pays bénéficiaires	Dépenses au titre du fonds	Dépenses de développement totales (millions de dollars É.-U.)	Part des dépenses totales représentées par les dépenses au titre du fonds (pourcentage)
Pays pilotes			
Albanie	4,1	27,8	14,9
Cabo-Verde	1,6	20,9	7,8
Mozambique	6,6	119,0	5,6

<i>Pays bénéficiaires</i>	<i>Dépenses au titre du fonds</i>	<i>Dépenses de développement totales (millions de dollars É.-U.)</i>	<i>Part des dépenses totales représentées par les dépenses au titre du fonds (pourcentage)</i>
Pakistan	17,5	285,5	6,1
République-Unie de Tanzanie	28,8	116,7	24,7
Rwanda	9,1	91,8	9,9
Uruguay	0,6	27,1	2,2
Viet Nam	8,5	100,1	8,5
Total partiel	76,9	788,8	9,7
Pays non pilotes	40,2	613,2	6,6
Total	117,0	1 402	8,3

Programmes communs

50. Bien que n'étant pas un type distinct de modalité de financement commun par des tiers, les programmes communs peuvent être considérés comme une forme de mise en commun des ressources par des organismes des Nations Unies pour hisser leurs activités à un autre niveau. Un programme commun est un mécanisme conçu pour aider à renforcer la cohérence, l'efficacité et l'efficience des activités de deux ou de plusieurs organismes des Nations Unies. Un programme commun correspond à un ensemble d'activités arrêtées dans un plan de travail conjoint, assorti d'une enveloppe budgétaire, dont l'exécution est confiée à deux ou plusieurs organismes des Nations Unies et partenaires infranationaux⁸. Le plan de travail et l'enveloppe budgétaire font partie d'un document de programme commun, qui arrête les rôles et les responsabilités de chacun des partenaires en ce qui concerne la coordination et la gestion des activités communes. Le document de programme commun est signé par tous les participants, à savoir les organismes des Nations Unies et les partenaires infranationaux. Les programmes communs sont principalement financés par des ressources autres que les ressources de base, sur la base d'une combinaison des diverses modalités de financement par des ressources autres évoquées précédemment.

51. Le rapport du Secrétaire général de 2013 sur le financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies ([A/68/97-E/2013/87](#)) a examiné les différents types de programmes communs qui ont été établis. Cet examen a également permis d'estimer que la valeur approximative des nouveaux programmes communs établis en 2011 correspondait à moins de 3 % du financement total des activités de développement du système des Nations Unies. Sous l'angle financier, la part des contributions programmées et gérées par l'intermédiaire de programmes communs n'est certes pas très significative et connaît une baisse régulière, mais il serait bon de noter qu'en 2013, les contributions versées aux programmes communs par le biais du Bureau des fonds

⁸ Voir la note d'orientation sur la programmation conjointe, Groupe des Nations Unies pour le développement, 2003.

d'affectation spéciale pluripartenaires a dépassé pour la première fois celles versées aux fonds du programme « Unis dans l'action ».

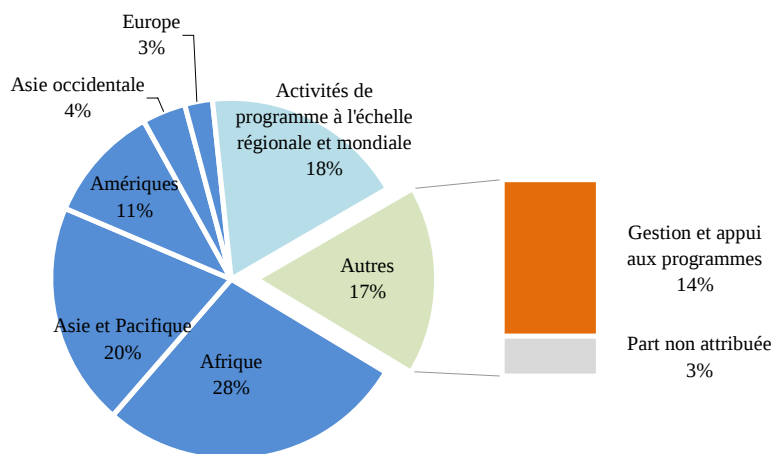
52. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a lancé et mené à bien diverses initiatives visant à renforcer davantage l'utilisation et la gestion de mécanismes et modalités de financement commun afin d'améliorer la qualité des ressources autres que les ressources de base. C'est ainsi qu'il procède actuellement à la révision des directives concernant les programmes communs qui portent essentiellement sur l'application de modalités de programmation commune à l'échelle mondiale et nationale. Cela couvre à la fois les aspects liés au financement et à la programmation. Les instruments juridiques se rapportant aux mécanismes de financement commun sont également en cours de révision. L'état et l'évolution des programmes communs et les mécanismes de financement groupé continueront à être examinés dans le cadre des prochaines éditions du présent rapport (voir annexe II, indicateurs n^{os} 10 et 11).

53. S'inspirant de la plus longue expérience jamais enregistrée par le système des Nations Unies en matière de programmation commune à l'échelle nationale, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) collabore actuellement avec le Groupe des Nations Unies pour le développement à la publication de directives révisées sur les programmes communs et équipes conjointes des Nations Unies sur le sida qui tiennent compte des dernières exigences liées à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et des enseignements tirés de l'initiative « Unis dans l'action ».

Répartition des ressources au titre des activités de développement

54. Alors que la figure XI analyse la composition des dépenses pour l'ensemble des activités opérationnelles de développement, la figure XVII ci-dessous analyse quant à elle uniquement les dépenses touchant au développement (ressources locales incluses). En 2012, quelque 10,5 milliards de dollars, ou 65 % des dépenses touchant au développement concernaient des activités de programme au niveau national, dont 4,5 milliards de dollars, en Afrique. Trente-cinq pour cent des dépenses totales concernaient donc des activités de programme aux niveaux régional et mondial, des activités d'appui aux programmes et de gestion, et des activités n'entrant dans aucune de ces catégories.

Figure XVII
**Dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement,
 par région : 2012**
16,2 milliards de dollars



Dépenses de programme touchant au développement, par groupes de pays

55. L'étude des activités opérationnelles de développement, et de l'aide au développement en général, fait souvent référence à des groupes de pays, en fonction de certaines caractéristiques communes. Certains groupes sont fondés sur des listes définies faisant autorité au plan intergouvernemental, mais ce n'est pas le cas pour d'autres : il s'agit alors de groupes basés sur des caractéristiques telles qu'une situation de conflit ou d'après conflit, une situation de crise ou de lendemain de crise, et différentes formes de transition. Dans le présent rapport, les groupes utilisés pour l'analyse sont fondés sur : a) les fourchettes de revenus définies par la Banque mondiale pour 2012 : 36 pays à faible revenu, 49 pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure), 55 pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure); b) les classifications officielles de l'Organisation des Nations Unies : 49 pays parmi les moins avancés (PMA), 31 pays en développement sans littoral et 38 petits États insulaires en développement, qui sont des États Membres de l'ONU; c) les classifications non officielles de l'Organisation des Nations Unies comme les 18 pays/régions accueillant une mission intégrée des Nations Unies⁹ ou la classification fondée sur l'indice de développement humain (IDH) (47 pays à indice faible et 47 pays à indice moyen); et d) les classifications généralement admises, traduisant différentes situations de vulnérabilité : 33 pays en situation précaire (Banque mondiale)¹⁰ et 47 États fragiles (OCDE)¹¹. Généralement, ces groupes se recoupent, un pays pouvant appartenir à plusieurs catégories à la fois.

⁹ Pays ou régions dans lesquels les opérations de paix et les activités de développement des Nations Unies sont menées de manière intégrée.

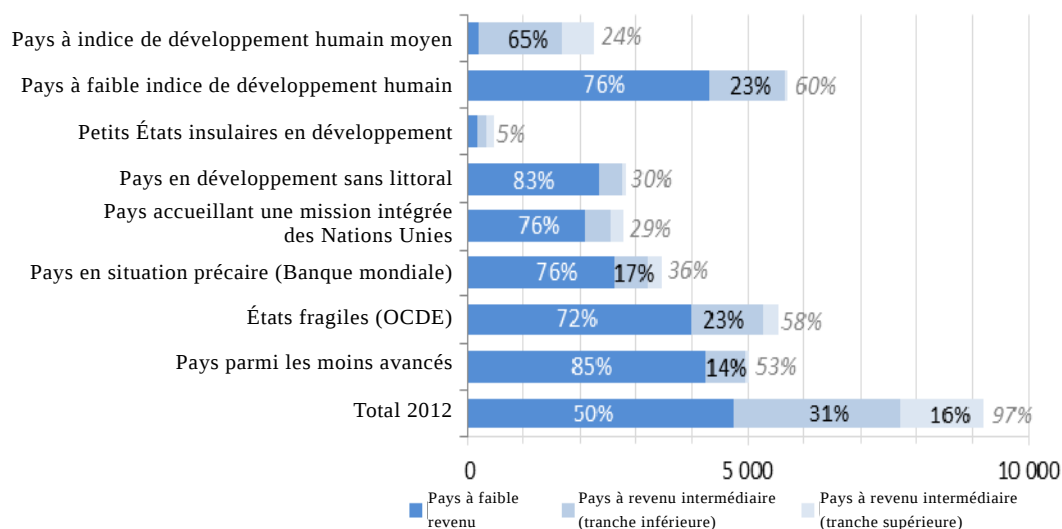
¹⁰ Liste harmonisée de la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et la Banque asiatique de développement.

¹¹ Liste élargie fondée sur la liste de la Banque mondiale des États fragiles.

56. La figure XVIII offre une vue d'ensemble de la répartition, parmi les différents groupes de pays, des dépenses afférentes aux programmes à l'échelon national, par niveaux de revenu (selon la Banque mondiale, pour 2011). Les pays à faible revenu représentaient environ la moitié des dépenses totales. Les pays les moins avancés représentaient quelque 53 % des dépenses totales, 85 % d'entre eux appartenant au groupe des pays à faible revenu et 14 % à celui des pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure) (voir également annexe II, indicateur n° 18). Les pays à faible indice de développement humain représentaient quelque 60 % des dépenses, dont les trois quarts étaient engagées dans des pays à faible revenu.

Figure XVIII
Activités opérationnelles de développement par principaux groupes de pays, 2012

9,4 milliards de dollars (à l'exclusion des ressources locales)

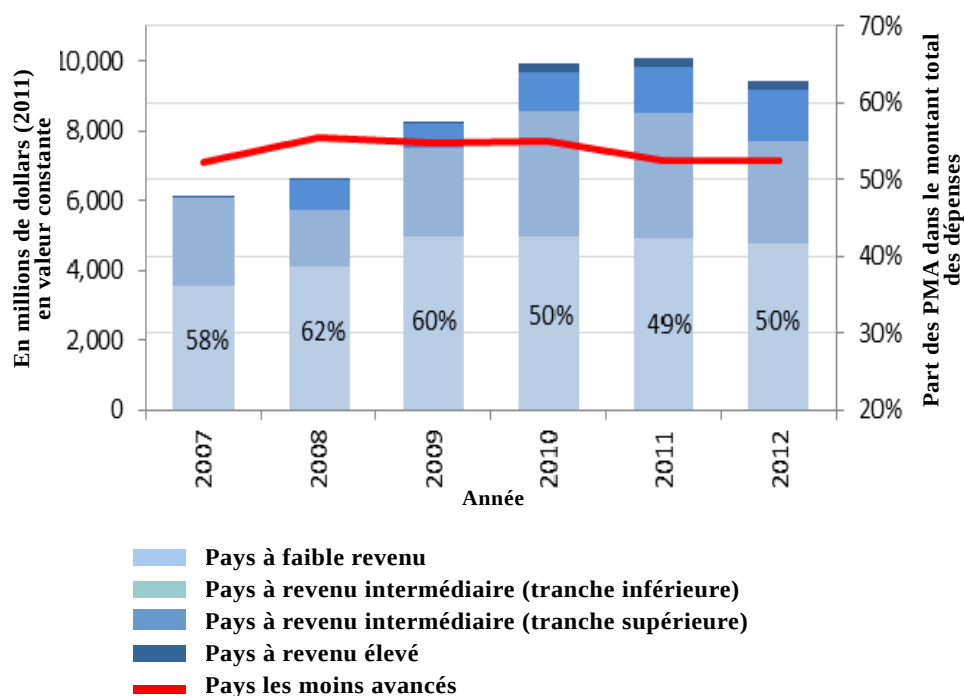


57. La figure XIX indique la répartition des activités de développement (hors ressources locales) entre les différents groupes de revenus et la part consacrée aux pays les moins avancés au cours des cinq dernières années. La part des ressources allouées aux pays les moins avancés est demeurée relativement équitable au cours de cette période, en se maintenant juste au-dessus de la moitié du montant total des dépenses de développement. Un autre tableau se dégage lorsqu'on examine la répartition entre des groupes de revenus fondés sur des critères définis par la Banque mondiale. La part des dépenses allouées à des pays à faible revenu a baissé, pour passer de 62 % en 2008 à environ 50 % en 2012. Cette évolution n'est pas surprenante, puisque selon de récentes estimations, les trois quarts environ de la population mondiale vivant dans la pauvreté sont actuellement concentrés dans les pays à revenu intermédiaire, contre juste 5 % en 1990. À cela s'ajoute le fait qu'un certain nombre de pays de programme sont récemment passés du groupe des pays à faible revenu au groupe de pays à revenu intermédiaire. Depuis 2007, quelque 1,5 milliard de dollars ou 16 % des dépenses de développement engagées en 2012 à l'échelle nationale ont été alloués au groupe de 16 pays qui sont passés du groupe de pays à faible revenu au groupe de pays à revenu intermédiaire. Le renversement de

tendance qui a conduit la majorité de la population mondiale vivant dans la pauvreté à se détourner des pays les plus déshérités et le creusement des inégalités dans des pays à revenu intermédiaire ont altéré l'idée que l'on se faisait traditionnellement du développement et influenceront sans aucun doute sur le rôle du système des Nations Unies pour le développement dans le programme de développement de l'après-2015.

Figure XIX

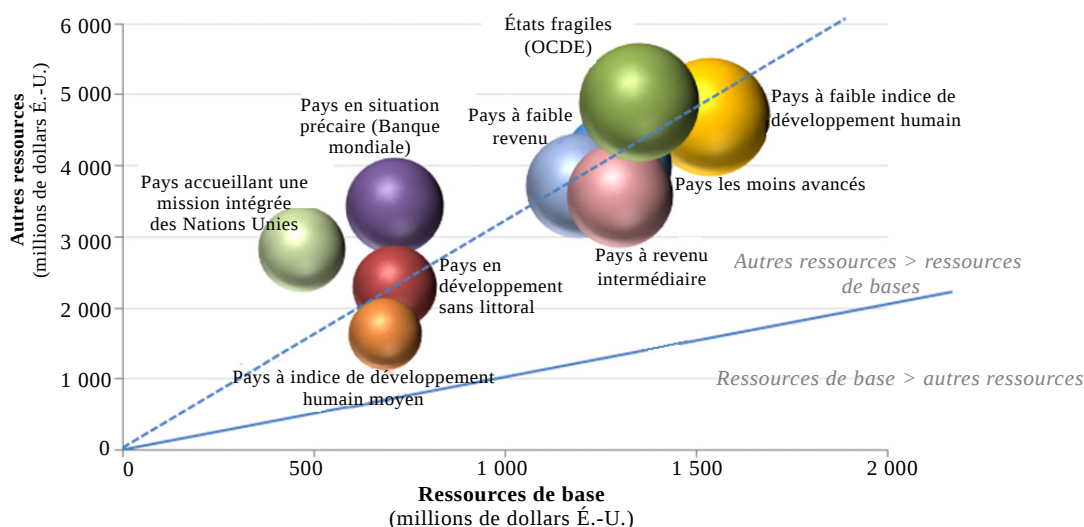
Évolution des activités opérationnelles de développement par groupes de pays, 2007-2012 (à l'exclusion des ressources locales)



58. La figure XX ci-dessous offre un aperçu différent de la répartition, entre les différents groupes de pays, des dépenses de programme à l'échelon national. Elle dresse une comparaison entre les dépenses totales pour chaque groupe et les deux principaux types de ressources (de base et autres). On constate qu'il n'y a pas de différence significative entre les ratios ressources de base/autres ressources des pays en développement sans littoral, des pays à faible revenu, des pays les moins avancés, des pays à faible indice de développement humain et des États fragiles (tels que définis par l'OCDE). Le ratio est en revanche bien plus faible pour les pays accueillant une mission intégrée des Nations Unies et pour les pays en situation précaire (tels que définis par la Banque mondiale) et un peu plus élevé pour les pays à indice de développement humain intermédiaire et à revenu intermédiaire.

Figure XX
Activités opérationnelles de développement par principaux groupes de pays, 2011 : comparaison entre les ressources de base, les autres ressources et l'ensemble des ressources

10,1 milliards de dollars (à l'exclusion des ressources locales)



D. Ressources autres que les ressources de base et recouvrement des coûts

59. La croissance exponentielle des activités financées au moyen de ressources autres que les ressources de base au cours des 15 dernières années a fait du recouvrement des coûts institutionnels associés à l'appui à ces activités une source grandissante de préoccupation. Cette question a été examinée, notamment, par les organes directeurs des différentes entités et par le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination dans le cadre des examens quadriennaux complets, dont le plus récent a été effectué en 2012. Le problème tient pour l'essentiel au fait que l'appui institutionnel (de fond et opérationnel) aux activités financées au moyen de ressources autres que les ressources de base est parfois financé au moyen des ressources de base, ce qui a pour conséquence une diminution des ressources de base disponibles pour des activités de programme, notamment au niveau des pays.

60. Dans ses derniers rapports sur le financement des activités opérationnelles de développement, le Secrétaire général a examiné et analysé plus en détail la question du financement et du recouvrement des coûts¹², notamment en procédant à une comparaison détaillée de l'utilisation des ressources de base et des autres ressources pour : a) les activités de programme (dépenses liées aux programmes); b) les activités d'appui aux programmes et de gestion (dépenses non liées aux programmes).

¹² Voir [A/68/97-E/2013/87](#), [A/67/94-E/2012/80](#), [A/66/79-E/2011/77](#) et [A/65/79-E/2010/76](#).

61. Les résultats des comparaisons détaillées effectuées depuis 2010 montrent qu'il existe bien une différence importante entre les parts des dépenses non liées aux programmes selon que celles-ci sont financées au moyen de ressources de base ou d'autres ressources¹³. De ce fait, les parts restantes pour les véritables activités de programme varient grandement. Par exemple, en 2011, quelque 66 % des ressources de base ont été consacrées à des activités de programme, contre 90 % des autres ressources. Par conséquent, quelque 719 millions de dollars de ressources de base ont été consacrés à des dépenses non liées aux programmes destinées à des activités financées par des ressources autres que des ressources de base (voir [A/68/97-E/2013/87](#)).

62. Dans sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a demandé aux conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies « d'adopter d'ici à 2013, afin qu'ils entrent en application en 2014, des mécanismes de recouvrement des dépenses basés sur le principe de recouvrement intégral des dépenses à partir des ressources de base et autres ressources, proportionnellement aux montants engagés, ainsi qu'une méthodologie simple, transparente et harmonisée ». Elle a également demandé aux fonds et programmes des Nations Unies et prié instamment les institutions spécialisées d'inclure des estimations des montants à recouvrer dans leurs budgets et de fournir des informations sur les montants réellement recouverts dans leurs rapports financiers périodiques. Elle a, par ailleurs, prié le Secrétaire général de faire rapport sur les progrès réalisés à cet égard dans son rapport annuel sur le financement des activités opérationnelles de développement.

Figure XXI

Mesures en rapport avec le financement, assorties d'échéances

Les organismes des Nations Unies chargés du développement rendent compte aux organes directeurs des mesures concrètes prises en vue d'élargir la base des donateurs (par. 35 du dispositif).	Résultat attendu : soumission d'un rapport à la première session ordinaire de 2014 → <i>conforme au calendrier</i>	
Les organismes des Nations Unies chargés du développement améliorent la communication avec le public et informent le Conseil économique et social dans leurs rapports annuels (par. 36 du dispositif).	Résultat attendu : soumission d'un rapport au Conseil à partir de 2013 → <i>en cours</i>	
Les fonds et programmes arrêtent des principes communs en vue de la définition du concept de masse critique des ressources de base (par. 39 du dispositif).	Résultat attendu : réalisation d'une analyse d'ici à la fin de 2013 → <i>en cours</i>	Résultat attendu : décision des conseils d'administration en 2014
Dialogue structuré sur le financement des résultats convenus (par. 46 du dispositif)	→ <i>en cours</i>	Résultat attendu : tenue d'un dialogue en 2014
Les conseils d'administration adoptent des mécanismes de recouvrement des dépenses (par. 53 du dispositif)	Résultat attendu : mise en place d'un mécanisme d'ici à fin 2013 → <i>en cours</i>	Résultat attendu : mise en œuvre intégrale en 2014
2013 2014		

¹³ On notera que le PAM n'a pas été inclus dans cette étude car il applique un taux unique et fixe de recouvrement des coûts pour les contributions à toutes les catégories de programme.

PNUD, UNICEF, FNUAP et ONU-Femmes

63. L'examen quadriennal complet de 2012 a coïncidé avec l'examen, par le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes, d'une méthodologie de calcul et d'un taux harmonisé de recouvrement des coûts dans le cadre de l'élaboration d'une feuille de route commune pour l'établissement des premiers budgets intégrés pour la période 2014-2017, que ces entités ont soumis à leurs conseils d'administration en 2013. Ces quatre entités mènent à elles seules près de 55 % de toutes les activités opérationnelles de développement (51 % des activités financées au moyen des ressources de base et 58 % des activités financées au moyen des autres ressources).

64. Ces entités ont proposé à leurs conseils d'administration de recouvrer les dépenses institutionnelles non liées aux programmes suivant une démarche à deux volets consistant à : a) appliquer un taux de recouvrement harmonisé de 8 % destiné à couvrir ce qu'elles appellent les « coûts éligibles »; b) recouvrer les coûts liés aux activités visant à l'efficacité de l'aide au développement par imputation directe aux programmes et projets financés par les ressources de base et les autres ressources.

65. Les conseils d'administration du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et d'ONU-Femmes ont approuvé la méthode harmonisée de calcul des taux de recouvrement des coûts ainsi que l'application d'un taux général harmonisé de recouvrement des coûts de 8 % pour les contributions provenant des ressources autres que les ressources de base. Ce taux sera révisé en 2016 et pourra être relevé s'il n'a pas permis l'application du principe du recouvrement intégral des coûts à partir des ressources de base et des autres ressources proportionnellement aux montants engagés, comme prescrit lors de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

66. Les conseils d'administration de ces entités ont prié celles-ci de présenter, à l'occasion de l'examen à mi-parcours de leurs budgets intégrés, des renseignements sur : l'application des taux de recouvrement des coûts approuvés et notamment sur l'utilisation de la méthode approuvée pour le calcul de ces taux, en décrivant chaque catégorie de dépenses; les taux de recouvrement effectivement appliqués pour les deux années budgétaires précédentes; une analyse de l'application du principe de recouvrement intégral des coûts à partir des ressources de base et des autres ressources proportionnellement aux montants engagés, comme prescrit par l'Assemblée générale dans sa résolution [67/226](#). Ils ont par ailleurs demandé la réalisation, en 2016, d'une évaluation externe indépendante de la conformité de la nouvelle méthode de recouvrement des coûts aux dispositions de la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale.

67. Les prévisions budgétaires intégrées pour 2014-2017 que le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes ont présentées à leurs conseils d'administration respectifs en septembre 2013 sont conformes au nouveau cadre conceptuel harmonisé qui a été élaboré pour permettre à ces organisations de définir et d'imputer les coûts et à la nouvelle méthode harmonisée de recouvrement des dépenses financées au moyen des ressources autres que les ressources de base et au taux appliqué à cet effet¹⁴. On trouvera au tableau 4 la répartition prévue des ressources des quatre entités susmentionnées. Il apparaît qu'au cours des quatre prochaines années, quelque 66 % des ressources de base devraient être consacrées à

¹⁴ Le budget intégré d'ONU-Femmes ne porte que sur deux années (2014 et 2015).

des activités de programme (dont 76 % à des activités de développement), contre 91 % environ des autres ressources (dont 93 % à des activités de développement).

68. Cet écart persistant semble principalement tenir à deux raisons. Tout d'abord, les budgets institutionnels des entités considérées ne sont pas tous soumis au recouvrement des coûts. Par exemple, conformément à la nouvelle méthode harmonisée de recouvrement, les fonctions critiques transversales de gestion sont financées par prélèvement sur les ressources de base. Or, la résolution 67/226, dans laquelle l'Assemblée générale a posé le principe selon lequel le financement de toutes les dépenses non liées aux programmes doit respecter le principe du recouvrement intégral à partir des ressources de base et des autres ressources proportionnellement aux montants engagés, ne prévoit aucune exception de ce type, et ce, bien que le montant des ressources que chacune des quatre entités estime devoir consacrer aux fonctions essentielles de direction ne représente qu'une toute petite partie de leur budget total (soit, pour l'exercice 2012-2013, entre 20 millions et 45 millions de dollars annuels). Deuxièmement, comme ces nouvelles dispositions marquent un changement fondamental dans la façon de procéder, il faudra attendre un certain temps avant que certaines des entités concernées financent intégralement, par prélèvement direct sur les ressources ordinaires et autres ressources, les activités qu'elles mènent au titre de l'efficacité de l'aide au développement.

69. En conséquence, même si la nouvelle méthode harmonisée de calcul des taux de recouvrement des coûts rend plus transparentes et plus aisément comparables les dépenses relatives aux programmes et les dépenses hors programme et marque un progrès sur la voie du financement des dépenses non liées aux programmes à partir des ressources ordinaires et des autres ressources, proportionnellement aux montants engagés, il reste encore des progrès à faire avant de parvenir à un recouvrement intégral des coûts. Les examens à mi-parcours du budget intégré qu'il est proposé d'effectuer, qui devraient notamment permettre de dresser le bilan de l'application de la nouvelle méthode de recouvrement des coûts, seront l'occasion d'examiner la suite qui aura été donnée à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale.

Tableau 4

Répartition prévue, pour la période 2014-2017, des ressources du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et d'ONU-Femmes

(En millions de dollars des États-Unis)

	Activités de développement			Gestion et activités autres que les activités de développement	Total
	Programme	Efficacité de l'aide au développement	Total des dépenses de développement		
Ressources de base	7,774	1,100	8,874	2,865	11,739
Part des dépenses (pourcentage)	66,2	9,4	75,6	24,4	100,0
Autres ressources	30,529	367	30,896	2,460	33,356
Part des dépenses (pourcentage)	91,5	1,1	92,6	7,4	100,0
Ressources totales	38,303	1,467	39,770	5,325	45,094
Part des dépenses (pourcentage)	84,9	3,3	88,2	11,8	100,0

Autres entités

70. En novembre 2013, la FAO a présenté à son comité financier un rapport détaillé sur sa politique en matière de dépenses d'appui¹⁵. Cette politique vise au recouvrement intégral « des coûts variables indirects » afférents au soutien administratif et opérationnel à des projets financés au moyen de contributions volontaires. Elle a été mise en place il y a environ 15 ans, alors que certains aspects du cadre opérationnel de la FAO étaient sensiblement différents. Ainsi, la proportion des ressources extrabudgétaires est devenue plus importante que celle des contributions mises en recouvrement en raison de la forte augmentation du montant des contributions volontaires versées aux fonds fiduciaires de la FAO. Tout récemment, les dépenses engagées au titre des autres ressources ont dépassé pour la première fois celles engagées au titre des ressources de base. Ces changements ont contribué à un sérieux déficit de recouvrement des coûts afférents aux dépenses non liées aux programmes engagées pour des projets financés au moyen de contributions autres que les ressources de base. La FAO envisage de traiter la question de ce déficit de recouvrement dans son ensemble et de proposer une stratégie complète qui tienne compte de l'évolution de son cadre opérationnel et soit aussi conforme que possible aux politiques adoptées par les autres organismes des Nations Unies en matière de classification des dépenses. Les conclusions de son étude seront communiquées au Comité financier de la FAO en 2014.

71. L'organe directeur de l'OMS a exprimé des préoccupations quant à l'utilité, au bien-fondé et à la transparence de ses mécanismes de recouvrement des coûts, une majorité des dépenses de l'organisation étant financée au moyen non plus de contributions statutaires mais de contributions volontaires. Le Comité du programme, du budget et de l'administration (relevant du Conseil exécutif de l'OMS) a demandé la réalisation d'une étude sur la question. Les résultats de cette étude, qui a été confiée à une société de conseil externe, ont été présentés aux États membres de l'OMS en 2013, assortis des recommandations sur la voie à suivre. Sur la base de celles-ci, l'OMS a entrepris de formuler des propositions en vue d'améliorer ses mécanismes de recouvrement des coûts, et notamment d'assurer intégralement, dans le cadre d'accords relatifs aux contributions volontaires conclus avec les donateurs, une imputation des coûts consistant à imputer directement les frais d'administration et de gestion et à répartir équitablement des coûts indirects. L'organisation veillera en outre à différencier plus clairement les dépenses considérées comme essentielles à son bon fonctionnement (soit les dépenses de gestion et de gouvernance) et celles qui sont plus ou moins importantes selon le niveau d'exécution des programmes, comme les dépenses d'appui administratif et celles liées aux infrastructures. L'OMS envisage de financer intégralement les dépenses essentielles au moyen de ressources prélevées sur les contributions statutaires à son budget.

72. L'UNOPS a revu son modèle de recouvrement des coûts compte tenu des conclusions de l'examen quadriennal complet. Il a adopté une stratégie à deux volets pour assurer la stabilité de son modèle d'autofinancement. En premier lieu, il consacre systématiquement les coûts directs de l'organisation à des projets en utilisant la comptabilité par activité. En second lieu, il ajuste son modèle tarifaire pour le recouvrement des coûts indirects de façon à tenir compte d'autres objets de dépense liés à la valeur ajoutée par l'UNOPS.

¹⁵ Voir FC/151/8.

73. Le secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes est en passe d'élaborer des programmes de recouvrement des coûts pour son budget, qui est composé presque exclusivement de ressources autres que les ressources de base. Ceci facilitera la mise en corrélation des ressources et des résultats.

74. Comme l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution 67/226, les résultats et les progrès continueront d'être examinés dans le cadre des futurs rapports sur le financement des activités opérationnelles de développement. Ces rapports continueront de s'appuyer, entre autres, sur une comparaison générale de l'utilisation qui est faite des ressources de base et des autres ressources aux fins : a) des activités de programmes; et b) des activités non liées aux programmes, ainsi qu'il ressort des indicateurs 20 et 21 du cadre de surveillance et de suivi.

III. Contribution au renforcement des capacités de développement nationales et de l'efficacité des activités de développement des pays

75. Les fonds et programmes ont donné suite à la demande de l'Assemblée générale tendant à ce qu'ils tiennent compte de l'examen quadriennal complet et l'intègrent dans leurs plans stratégiques et 14 des 22 organismes des Nations Unies ont aligné leur plan stratégique sur l'examen quadriennal complet. Pour la première fois, le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF, l'UNOPS, ONU-Femmes et le PAM ont aligné le calendrier et le contenu de leurs nouveaux plans stratégiques respectifs pour 2013-2017 sur l'examen quadriennal. Un certain nombre d'institutions spécialisées l'ont également fait de leur propre chef ou ont pris des mesures dans ce sens.

Tableau 5
Synchronisation des cycles de planification stratégique avec l'examen quadriennal complet^a

Entité	Document de planification stratégique	Nombre d'années ^b	Cycle de planification			Rapport annuel à l'organe directeur sur l'examen quadriennal
			Précédent/ en cours	En cours/ prochain	Synchronisation avec l'examen quadriennal	
Fonds et programmes						
PNUD (y compris Programme des Volontaires des Nations Unies et FENU)	Plan stratégique	4	2008-2013	2014-2017	Oui	Oui
FNUAP	Plan stratégique	4	2008-2013	2014-2017	Oui	Oui
UNICEF	Plan stratégique à moyen terme	4	2006-2013	2014-2017	Oui	Oui
PAM	Plan stratégique	4	2008-2013	2014-2017	Oui	Oui
HCR	Programme biennal	2	2012-2013	2014-2015	Oui	Non
ONU-HABITAT	Plan stratégique ^c	6	2008-2013	2014-2019		Non

Entité	Document de planification stratégique	Nombre d'années ^b	Cycle de planification			Rapport annuel à l'organe directeur sur l'examen quadriennal
			Précédent/ en cours	En cours/ prochain	Synchronisation avec l'examen quadriennal	
UNRWA	Plan à moyen terme	6	2010-2015	2016-2021	Non ^d	Non
Institutions spécialisées						
FAO	Plan à moyen terme	4	2010-2013	2014-2017	Oui	Oui ^e
OIT	Cadre stratégique	6	2010-2015	à déterminer	Non	Non
UNESCO	Stratégie à moyen terme	6/8	2008-2013	2014-2021	Oui	Non
OMS	Programme général de travail	6	2008-2013	2014-2019	Non	Non
FIDA	Cadre stratégique	5	2011-2015	2016-2020	Non	Non
ONUDI	Programme-cadre à moyen terme	4	2010-2013	À déterminer	Non	Oui
Autres entités						
ONU-Femmes	Plan stratégique	4	2011-2013	2014-2017	Oui	Oui
ONUDC	Programme biennal ^f	2	2012-2013	2014-2015	Oui	Non
CNUCED	Programme biennal	2	2012-2013	2014-2015	Oui	Non
PNUE	Stratégie à moyen terme	4	2010-2013	2014-2017	Oui	Non
HCDH	Programme biennal	2	2012-2013	2014-2015	Oui	Non
ONUSIDA	Cadre stratégique	4	2011-2015	À déterminer	Non	Oui ^g
CCI	Plan stratégique	3	2012-2015	2015-2017	Oui	Non
Secrétariat interinstitutions de la SIPC	Cadre stratégique Programme de travail biennal	2	2013/2015	À déterminer	Non	Oui ^h
UNOPS	Plan stratégique	4	2010-2013	2014-2017	Oui	Oui

^a En 2012, ces 22 fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités ont fourni environ 97 % du montant total des ressources allouées au titre des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

^b Le nombre d'années correspond au cycle de programmation en cours ou est celui fixé par les organes directeurs pour le prochain cycle de programmation.

^c Par sa résolution 24/15, le Conseil d'administration d'ONU-Habitat a remplacé le titre du document de planification stratégique (« plan stratégique et institutionnel à moyen terme ») par « plan stratégique ». Il sera possible d'examiner la question de l'harmonisation avec l'examen quadriennal complet à la vingt-cinquième session du Conseil d'administration en avril 2015.

^d L'UNRWA utilise actuellement un cycle de planification stratégique sur six ans (« stratégie à moyen terme ») qui est élaboré en étroite coordination avec la Commission consultative de l'Office, établie en application de la résolution 302(IV) de l'Assemblée générale, et chargée de conseiller et d'assister le Commissaire général dans l'exécution du mandat de l'Office. Le cycle de planification sur six ans permet à l'Office de planifier ses programmes de développement humain et ses interventions humanitaires en fonction des besoins. La prochaine stratégie à moyen terme couvrira la période 2016-2021 et le travail est bien avancé.

^e Un rapport semestriel est présenté à la Conférence.

^f L'ONUDC adopte une stratégie tous les quatre ans pour guider l'élaboration du cadre stratégique biennal.

^g Inclus dans les rapports périodiques soumis au Conseil.

^h Les résultats communiqués par le Secrétariat international de la SIPC (UNISDR) seront comparés avec les dispositions du Plan d'action des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe concernant la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet, conformément à la résolution 67/226.

76. Sur les 22 entités ayant financé quelque 97 % des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies en 2012, 14 ont synchronisé leur cycle de planification avec l'examen quadriennal complet (voir le tableau 6). En outre, 10 des 22 entités font un rapport officiel à leurs organes directeurs sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal. L'OIT prévoit de consacrer des débats, à la session de 2014 de son conseil d'administration, à l'harmonisation de son prochain cadre stratégique avec l'examen quadriennal. La Conférence générale de l'UNESCO a décidé en 2011 d'allonger le cycle de programmation de la stratégie à moyen terme, qui passerait de six à huit ans, et d'abandonner la formule du cadre de programmation biennal en faveur d'un programme quadriennal comme mécanisme d'alignement sur l'examen quadriennal complet. L'ONUDI prévoit de proroger jusqu'à 2015 son programme-cadre à moyen terme pour 2010-2013, ce qui lui permettra de synchroniser ses plans stratégiques avec le cycle de planification de l'examen quadriennal complet. Bien que le programme général de travail de l'OMS ne soit pas synchronisé avec l'examen quadriennal, il est mis en œuvre suivant des budgets-programmes biennaux, ce qui devrait assurer un solide mécanisme de planification et de budgétisation participatives et adaptées aux besoins des pays. Le programme général de travail définit clairement les priorités des États Membres, qui sont étroitement liées à l'examen quadriennal complet.

77. Les plans stratégiques pour 2014-2017 des fonds et programmes, ainsi que ceux de certaines institutions spécialisées, tiennent compte des priorités de l'examen quadriennal, notamment la promotion d'un développement durable, l'élimination de la pauvreté, la coopération Sud-Sud, l'égalité des sexes, la réduction des risques de catastrophe et l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la cohérence des programmes et des modalités de fonctionnement. Ils comportent également une série d'indicateurs qui servent à mesurer systématiquement plusieurs aspects prioritaires de l'examen quadriennal complet dans les cadres de résultats intégrés du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP, du PAM et d'ONU-Femmes. ONUSIDA a également adopté un dispositif comparable, à savoir le cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités pour 2014-2015.

A. Élimination de la pauvreté

78. La résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale affirme que l'élimination de la pauvreté est le plus grand défi auquel le monde doit faire face et doit rester un des principaux axes de l'action du système des Nations Unies pour le développement, et que les programmes et projets doivent avoir pour objectif de s'attaquer à cet énorme défi planétaire en faisant de cet objectif le principe qui sous-tend toute leur action. À cet égard, la résolution prône également le renforcement des liens normatifs et opérationnels entre les organismes des Nations Unies, qui doivent s'efforcer plus particulièrement de soutenir les initiatives nationales visant à mettre en place des processus de développement national ouverts à tous, équitables, participatifs, transparents et fiables.

79. Au niveau mondial, la pauvreté et la faim sont en net recul. Le monde a atteint la cible concernant la réduction de la pauvreté cinq ans avant l'échéance fixée. Mais ces progrès ont été réalisés pour l'essentiel dans une poignée de grands pays. En outre, même si l'objectif du Millénaire relatif à la pauvreté a été atteint, 1,2 milliard de personnes vivaient encore dans l'extrême pauvreté en 2010 et le monde comptait 870 millions de personnes souffrant de faim chronique durant la période 2010-2012.

Ainsi, en dépit de la récente croissance économique vigoureuse et du recul de la pauvreté en Afrique subsaharienne, la région est mal placée pour atteindre l'objectif relatif à la pauvreté. De fait, davantage de personnes vivent dans la pauvreté et la région reste vulnérable à des chocs qui peuvent rapidement anéantir les progrès accomplis, notamment aux problèmes actuels qui compromettent la paix et la sécurité.

80. Le système des Nations Unies pour le développement se prépare à accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). La méthode et les outils du Cadre d'accélération du même nom, qui est appuyé par le GNUD, ont été mis au point en tenant compte des expériences nationales à travers le monde et testés dans différents pays, et ils sont aujourd'hui utilisés dans plus de 50 pays pour accélérer la réalisation de certains OMD. Des plans d'accélération sont mis en œuvre par les autorités nationales avec l'appui du système des Nations Unies, notamment la Banque mondiale et d'autres institutions membres du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination. En 2013, le GNUD et les partenaires de développement ont lancé la campagne « Un nouvel élan pour les OMD » afin de redoubler d'efforts pour accélérer la réalisation des objectifs d'ici à 2015.

81. Le système des Nations Unies soutient également les activités essentielles de suivi de la réalisation des OMD. Depuis 2001, les équipes de pays de l'ONU ont aidé les pays à produire plus de 400 rapports sur la réalisation des OMD aux niveaux national et infranational.

82. La prise en compte du lien intrinsèque entre la réduction de la pauvreté et le développement durable, domaines d'action prioritaires retenus dans les plans stratégiques de plusieurs fonds, programmes et institutions spécialisées, contribuera directement à l'élimination de la pauvreté. Ainsi, la priorité du PNUD est d'aider les pays de programme à concevoir et mettre en œuvre des trajectoires de développement qui permettent de répondre aux problèmes interdépendants de la pauvreté, de l'inégalité et de l'exclusion. Il importe de concrétiser cette vision stratégique. Les rapports sur la réalisation des plans stratégiques doivent contenir des analyses plus détaillées. ONUSIDA a aidé l'Union africaine à élaborer une feuille de route sur la responsabilité partagée et la solidarité mondiale pour la riposte au sida, à la tuberculose et au paludisme. Ce document définit clairement la voie à suivre pour les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies dans les États membres de l'Union africaine, conformément aux priorités et plans stratégiques nationaux. Le douzième programme général de travail (2014-2019) de l'OMS décrit l'évolution du contexte politique, économique et institutionnel de l'action menée par l'organisation, ainsi que l'aide qu'elle apporte à ses États membres pour faire face à leurs problèmes de développement. Le nouveau programme de l'OMS reconnaît que la santé joue un rôle crucial dans le recul de la pauvreté et qu'elle constitue à la fois une condition préalable, un résultat et un indicateur des trois dimensions du développement durable.

B. Renforcement de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire ou régionale

83. L'importance et l'ampleur de la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ont sensiblement augmenté. La coopération Sud-Sud a fait un bond en avant, tirée par la croissance économique sans précédent des pays émergents du Sud,

une classe moyenne en plein essor, le développement rapide de la connectivité électronique et le dynamisme des échanges et des investissements Sud-Sud. Les partenariats de coopération triangulaire qui favorisent la coopération Sud-Sud se multiplient également dans des domaines tels que le développement durable et le renforcement des capacités.

84. Des progrès ont été faits vers l'intégration de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire dans la planification stratégique et le resserrement des liens entre les commissions régionales et le GNUD. Les organismes des Nations Unies ont redoublé d'efforts pour intégrer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire dans leurs politiques, leur cadres stratégiques, leurs activités opérationnelles et leurs budgets, comme en témoignent par exemple les plans stratégiques du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP, de l'UNESCO, de l'UNOPS et du PAM, les programmes de travail et les budgets de la FAO et de l'OIT, ainsi que la stratégie opérationnelle de l'ONUDI¹⁶.

85. Le rôle fédérateur de l'ONU dans des domaines tels que la coopération Sud-Sud est de plus en plus évident. Déterminés à promouvoir un développement basé sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, les organismes des Nations Unies ont organisé un certain nombre de conférences et réunions de haut niveau afin de faciliter le dialogue sur l'action à mener et l'échange de connaissances, de favoriser la recherche d'un consensus et de surveiller le respect des engagements intergouvernementaux en faveur de la promotion de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.

86. Au niveau opérationnel, les fonds, programmes et institutions spécialisées ont formé des partenariats pour intensifier la coopération Sud-Sud dans leurs domaines de compétence. L'amélioration des analyses concernant la coopération Sud-Sud suscite un intérêt grandissant. Les organismes des Nations Unies ont effectué un certain nombre d'évaluations de leurs activités de coopération Sud-Sud au cours des deux dernières années.

87. Les organismes des Nations Unies ont établi un certain nombre de rapports faisant autorité qui ont mis en exergue les possibilités toujours plus grandes offertes par la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire pour promouvoir un développement durable et équitable dans les pays du Sud.

88. Malgré ces efforts, il reste des obstacles à surmonter au sein des organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement pour encourager davantage la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Les règles, procédures et principes de fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement semblent mieux adaptés aux formes traditionnelles de coopération pour le développement.

¹⁶ Dans le cas de l'OIT, les programmes de travail et les budgets sont basés sur la « Stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire » adoptée en mars 2012 (GB.313/POL/7.)

Encadré 1

Exemples d'initiatives de coopération Sud-Sud

- En juin 2013, la FAO a organisé une réunion de haut niveau qui a facilité l'échange des bonnes pratiques et des enseignements tirés dans la réduction de la faim entre pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie.
- L'ONUDI a facilité l'organisation d'une table ronde de haut niveau sur la coopération Sud-Sud à l'occasion de la vingtième Conférence des ministres africains de l'industrie.
- L'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle a organisé, au Caire et à Genève, deux réunions interrégionales sur la coopération Sud-Sud pour débattre des questions concernant la gouvernance de la propriété intellectuelle, les ressources génétiques, les droits d'auteur, les brevets et les marques de commerce.
- En mai 2013, la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) a rassemblé les cinq commissions régionales des Nations Unies pour travailler collectivement à l'identification et à la promotion des bonnes pratiques en matière de coopération Sud-Sud. La coopération Sud-Sud a occupé une place de choix durant les réunions organisées récemment par le Département des affaires économiques et sociales à Addis-Abeba, New Delhi, Montreux (Suisse) et Istanbul (Turquie) en prévision du Forum pour la coopération en matière de développement de 2014.
- Le PNUD a noué des partenariats stratégiques avec les pays émergents et créé des centres de mise en commun des savoirs et expériences.
- Avec le concours de l'UNICEF, le Gouvernement indien a accueilli la deuxième Réunion de haut niveau sur la coopération Sud-Sud en faveur des droits de l'enfant dans la région Asie et Pacifique afin de partager les connaissances et de renforcer la coopération pour la concrétisation des droits de l'enfant.
- Un accord conclu en 2013 par la FAO, l'Agence brésilienne de coopération technique et la Société brésilienne de recherche agricole permet à des experts de celle-ci de livrer leurs compétences techniques aux pays en développement.
- Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) a également amplifié son aide à la coopération Sud-Sud dans le cadre de la mise en œuvre de la Convention sur la diversité biologique. Le PNUE a institué son mécanisme d'échange d'informations pour la coopération Sud-Sud, entretenant des liens avec le réseau de centres d'excellence qui œuvre à la réalisation des objectifs de la Convention et aide à l'application du Plan d'action pluriannuel pour la coopération Sud-Sud concernant l'utilisation de la diversité biologique aux fins du développement.
- En août 2013, le Forum ministériel sino-africain sur la santé, appuyé par ONUSIDA, l'OMS, le FNUAP, l'UNICEF et la Banque mondiale, a ouvert une nouvelle ère de coopération sino-africaine en matière de santé. Depuis

2011, les pays du groupe BRIC ont établi, en coopération avec ONUSIDA et l'OMS, un mécanisme de coopération sanitaire et privilégié le transfert de technologie comme moyen d'autonomisation des pays en développement.

- En septembre 2013, les ministres de la santé des pays de la région des Amériques ont approuvé une nouvelle politique de coopération pour le développement sanitaire dans les Amériques afin de renforcer la coopération entre pays et les partenariats horizontaux au sein des régions et entre celles-ci, de façon à partager les initiatives qui apportent des solutions efficaces et durables aux problèmes de santé communs, notamment dans les domaines prioritaires tels que la facilitation d'un accès universel aux soins de santé et la prise en compte des déterminants sociaux de la santé.

89. Les commissions régionales ont commencé à mettre en œuvre la résolution de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal en établissant des liens plus étroits avec le GNUD et les mécanismes de coordination régionale de l'ONU aux niveaux régional et national. En ce qui concerne leurs activités normatives, les commissions régionales ne considèrent pas leurs travaux d'analyse et de recherche comme une fin en soi mais comme un moyen essentiel pour élaborer des politiques fondées sur des observations factuelles que les pays peuvent appliquer après les avoir adaptées à leur propre situation sur le plan du développement. Par exemple, la CESAP considère que son rôle consiste avant tout à élaborer et à appliquer, dans le cadre de ses mécanismes intergouvernementaux, des accords régionaux portant sur des questions telles que l'intégration régionale, le financement du développement et le transfert de technologie. À cet égard, la Commission a organisé une conférence ministérielle sur l'intégration régionale en décembre 2013, afin d'examiner la meilleure façon dont les pays en développement pourraient s'entraider pour promouvoir leur propre développement.

90. En mettant davantage l'accent sur la coopération Sud-Sud au niveau interrégional, les commissions régionales seraient mieux à même de relever les nouveaux défis. Elles pourraient par exemple prêter concours aux pays en développement plus avancés pour aider d'autres pays à l'intérieur et à l'extérieur de leur région. Également en coordination avec le GNUD, les commissions régionales aident à mettre en place un cadre d'orientation pour tirer pleinement parti des possibilités offertes par les échanges Sud-Sud. Ce cadre servirait de guide pour trouver un moyen plus équitable et plus viable de promouvoir un développement durable et solidaire, ce qui aiderait les pays à mettre en œuvre le programme de développement pour l'après-2015.

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

91. Le système des Nations Unies pour le développement continue de jouer un rôle essentiel dans les pays sortant d'une crise en leur apportant des secours et une aide au développement. Face aux besoins complexes des pays en transition, on cherche aujourd'hui à fournir un appui mieux intégré et plus cohérent, comportant à la fois des activités de secours et des activités d'aide au développement qui permettent de répondre aux besoins à court, moyen et long terme. Les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies, qui ont des mandats très divers, sont

particulièrement bien placés pour œuvrer ensemble au sein d'équipes de pays bien soudées afin d'apporter des formes d'appui souples et diverses qui répondent aux problèmes particuliers de chaque pays en transition. Bien que l'Assemblée générale n'ait prescrit aucune activité assortie de délais, les organismes des Nations Unies ont bien avancé dans l'application de la résolution 67/226.

92. Le système des Nations Unies concentre ses efforts sur le renforcement des capacités nationales en vue de fournir un appui efficace, rationnel et adapté aux efforts nationaux entrepris dans les pays en transition. À cette fin, il a élaboré une note d'orientation sur la bonne utilisation des capacités nationales et leur renforcement après un conflit, et aide les missions et les équipes de pays des Nations Unies à appliquer ces directives. La note d'orientation a été élaborée par une équipe interinstitutions regroupant des organismes chargés des questions d'aide humanitaire, de sécurité et de développement, dans le cadre de l'Initiative des Nations Unies sur les moyens civils. La note examine les moyens de répondre aux besoins de moyens civils après un conflit en puisant dans les capacités nationales, définit les principes et directives de base pour mieux renforcer et utiliser les capacités nationales après un conflit, et ébauche des plans pour mettre au point des outils d'évaluation des capacités à l'intention des équipes de terrain, concevoir des stratégies et suivre les résultats.

93. La politique d'évaluation et de planification intégrées de l'ONU a également été élaborée dans le cadre d'un processus interinstitutions et approuvée par le Secrétaire général en avril 2013. Elle définit une stratégie à l'échelle du système pour appuyer la consolidation de la paix, l'accent étant mis en particulier sur les liens avec les autres processus de planification, notamment ceux des pays.

94. Le CCS a approuvé en avril 2013 le Plan d'action des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe aux fins du renforcement de la résilience. Ce plan contient une série de mesures importantes pour garantir que le système des Nations Unies contribue à prévenir les risques de catastrophe et pour accélérer les interventions à l'échelle du système visant à aider les pays et les communautés à gérer ces risques. Dix organismes des Nations Unies ont déjà intégré, à titre prioritaire, la réduction des risques de catastrophe dans leur plan stratégique pour 2014-2017 ou sont en passe de le faire. Quinze autres ont des activités liées à la réduction des risques de catastrophe dans leur plan de travail. Les organismes des Nations Unies œuvrent de concert, sous l'égide du secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes pour appuyer la mise en œuvre du Plan d'action au niveau national avec le concours des équipes régionales du GNUD, des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies.

95. Dans le contexte des liens indissociables entre développement, paix, sécurité et droits de l'homme, un certain nombre d'équipes de paix des Nations Unies ont aidé les gouvernements des pays hôtes à collaborer avec les mécanismes de protection des droits de l'homme des Nations Unies, notamment l'Examen périodique universel, et à intégrer les normes et obligations internationales relatives aux droits de l'homme dans les stratégies et processus nationaux de développement.

D. Égalité des sexes et autonomisation des femmes

96. Il sera essentiel d'intégrer la question de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le programme de développement pour l'après-

2015. Si l'égalité des sexes est un objectif de développement en soi, c'est aussi l'un des fondements du développement durable et de la croissance économique. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a réaffirmé qu'il importait d'accroître sensiblement les ressources investies dans les produits et réalisations concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et de s'intéresser davantage à la question dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Les fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités des Nations Unies ont poursuivi leurs efforts en vue d'intégrer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans leurs activités opérationnelles.

Intégration à l'échelle du système de l'égalité des sexes

97. Le système des Nations Unies pour le développement a pris des mesures concrètes pour assurer la prise en compte, efficace, cohérente et systématique de la problématique hommes-femmes et renforcer la responsabilité à l'échelle du système en instaurant un plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes qui comporte une échelle mobile se fondant sur 15 indicateurs de performance communs à l'échelle du système que les organismes des Nations Unies peuvent utiliser ou dont ils peuvent s'inspirer. Un total de 55 organismes ont présenté leurs premiers rapports au titre du Plan d'action, ce qui a permis d'établir pour la première fois une base de référence systématique pour analyser les activités du système des Nations Unies en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

98. Il ressort de cette analyse que les principaux points forts du système des Nations Unies dans son ensemble sont la cohérence (participation systématique aux mécanismes de coordination interinstitutions portant sur l'égalité des sexes) et l'évaluation de la performance (intégration, dans les valeurs fondamentales et les compétences de tous les membres du personnel, d'une évaluation de l'égalité des sexes), mais qu'il reste des difficultés à surmonter dans le domaine de l'allocation des ressources et de la parité. Dans l'ensemble, le système des Nations Unies respecte ou dépasse les normes pour 31 % seulement des notes relatives aux indicateurs de performance, et se rapproche de ces normes dans 43 % des notes. Un effort continu doit donc être accompli par la majorité des entités des Nations Unies pour respecter les normes de performance en 2017. S'agissant de l'égalité des sexes, 13 % des entités ayant remis un rapport se sont dotées de plans ou de politiques conformes au Plan d'action en 2012, et 20 % d'autres entités devaient le faire en 2013. Parmi les fonds et programmes, 86 % se sont dotés d'une politique d'égalité des sexes et le reste se prépare à en introduire une. ONU-Femmes a rédigé des directives pour l'élaboration de politiques d'égalité des sexes conformes au plan d'action et on escompte que la plupart des entités des Nations Unies auront établi de telles politiques en 2017.

99. Pour respecter les normes relatives à la planification stratégique, les entités doivent faire figurer une analyse adéquate de la question de la problématique hommes-femmes et au moins une réalisation spécifique ou attendue et un indicateur spécifique relatif à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dans leur principal document de planification. Alors que pour cet indicateur, la notation se révèle relativement positive (41 % respectent ou dépassent les normes), la majorité des entités du système des Nations Unies ne présentent pas une analyse adéquate de la problématique hommes-femmes dans leurs documents de planification stratégique, et 14 % seulement des entités font figurer plus d'un indicateur de

l'égalité des sexes dans leur principal document de planification. À noter cependant, ce qui est plus encourageant, que 43 % des entités qui ne respectent pas les normes relatives à cet indicateur ou s'en approchent seulement se doteront de nouveaux documents de planification stratégique pour 2014 et au-delà, et l'on peut espérer qu'il y sera fait une plus grande place à la question de la parité.

100. La Note d'orientation du GNUD sur un système de repérage des activités contribuant à l'égalité des sexes a été approuvée par le Groupe en 2013. Elle énonce les normes et principes communs applicables aux systèmes de repérage des activités contribuant à l'égalité des sexes et vise à faciliter la mise au point, à l'échelle du système, d'un mécanisme efficace et cohérent de suivi des ressources allouées à la promotion de l'égalité des sexes. L'objectif est d'aider les entités des Nations Unies à établir ou améliorer leur propre système. La Note d'orientation invite les entités des Nations Unies qui utilisent un tel système à appliquer les normes et principes susmentionnés afin de produire des données comparables à l'échelle du système des Nations Unies.

Ensemble minimal d'indicateurs de l'égalité des sexes

101. Pour améliorer la collecte de données, la Commission de statistique de l'ONU est convenue que l'ensemble minimal de 52 indicateurs de l'égalité des sexes élaboré par le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des statistiques ventilées par sexe orienterait la production, au niveau national, et la compilation, au niveau international, de statistiques ventilées par sexe. Ces indicateurs ont été choisis avant tout en fonction de leur pertinence par rapport aux grands domaines définis dans le Programme d'action de Beijing et à d'autres engagements internationaux plus récents, notamment les objectifs du Millénaire pour le développement. L'un des principaux problèmes est le manque de données ventilées par sexe, ce qui souligne la nécessité d'investir davantage de ressources dans le renforcement et le contrôle des moyens statistiques, dans le cadre des activités opérationnelles menées au niveau national par les organismes des Nations Unies. La Division de statistique a créé un site Web pour diffuser l'ensemble minimal d'indicateurs de l'égalité des sexes. Le Groupe consultatif pour les questions nouvelles étudie actuellement d'autres indicateurs et envisage la possibilité de les diffuser en ligne en 2014. Par ailleurs, les efforts se poursuivent, tout particulièrement dans le cadre du programme EDGE (Faits et données concernant l'égalité des sexes), pour mettre au point et expérimenter des méthodes permettant de mesurer les indicateurs pour lesquels il n'existe pas encore de concepts communs, tels que la propriété d'actifs et l'entrepreneuriat.

102. Le cadre de suivi de l'examen quadriennal comporte plusieurs indicateurs pertinents qui concernent directement la suite donnée aux dispositions de la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale. Les indicateurs qui mesurent les progrès sur l'intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les activités opérationnelles des fonds, programmes et institutions spécialisées permettent au système des Nations Unies pour le développement de s'imposer comme une source importante de données relatives à l'égalité des sexes et de promouvoir plus efficacement l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Par exemple, des indicateurs spécifiques mesurent le nombre de plans-cadres pour l'aide au développement qui font apparaître des résultats et des ressources dédiées pour l'égalité des sexes, le nombre d'équipes de pays qui ont utilisé avec succès le tableau de bord de l'égalité des sexes et le nombre d'organismes qui comptabilisent

et rapportent leurs allocations de crédits et leurs dépenses sur la base de marqueurs d'égalité des sexes.

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

A. Amélioration du processus de programmation

103. Le GNUD est conscient qu'il faut améliorer le processus de programmation du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et encourage les équipes de pays des Nations Unies à établir des documents stratégiques simplifiés résultant d'un processus de programmation allégé.

104. Le GNUD améliore le PNUAD en tant que cadre stratégique de planification axé sur les résultats. Une nouvelle simplification du processus de programmation permet de renforcer le principe de l'appropriation nationale et en conséquence d'aligner plus étroitement le document du PNUAD sur les priorités nationales. Afin de préparer le système des Nations Unies pour le développement pour le programme de développement après 2015, le processus du PNUAD doit notamment aboutir à l'élaboration d'un document stratégique reflétant la valeur ajoutée et les avantages comparatifs des diverses entités des Nations Unies dans le cadre d'un système des Nations Unies pour le développement cohérent au niveau des pays, y compris en renforçant ses liens normatifs et opérationnels. Il faudra dans ce contexte continuer à simplifier et à harmoniser les instruments de programmation propres aux organisations et concentrer davantage les efforts sur la programmation conjointe et l'application des groupes des résultats au niveau des pays.

105. Les directives de 2010 relatives au PNUAD et les nouvelles procédures opérationnelles du GNUD pour les pays qui souhaitent adopter le principe « Unis dans l'action » soulignent l'importance d'une prise en main nationale par l'alignement des outils de programmation par pays des Nations Unies sur les plans et priorités établis par les pays. Les deux documents mettent l'accent sur l'application de principes de programmation normative à tous les stades du cycle de développement, renforçant la cohérence entre les activités normatives et opérationnelles des Nations Unies et, de ce fait, l'action du système des Nations Unies face aux demandes de processus de développement inclusifs, équitables, participatifs, transparents et justifiés, profitant aux populations qui vivent dans la pauvreté et aux autres groupes marginalisés. Par le biais du « programme unique » des procédures opérationnelles standard, le GNUD a introduit divers outils qui contribuent à la simplification du PNUAD en tant qu'instrument de planification stratégique axé sur les résultats au niveau des résultats et renforce la cohérence du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays. Ces procédures sont facultatives pour les pays qui ne sont pas des pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » et pour les programmes communs, dont la proportion demeure également limitée.

Harmonisation des instruments de programmation et simplification du processus de programmation par pays

106. Comme suite à la demande d'activités assorties de délais, figurant dans la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale, les fonds et programmes ont examiné

conjointement les moyens de simplifier et d'harmoniser les instruments et processus de programmation propres aux diverses entités et élaborent actuellement des propositions visant à harmoniser les formats des instruments de programmation par pays propres à chaque organisme et à simplifier le processus d'approbation. Afin de ramener la durée du processus de programmation à moins d'un an et d'assurer l'alignement sur le cycle du gouvernement, les fonds et programmes sollicitent l'accord des divers conseils d'administration afin de pouvoir examiner et approuver les descriptifs de programme de pays lors d'une seule session. Le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et le PAM ont examiné leurs propositions avec leurs conseils d'administration à la fin de 2013 en vue de présenter officiellement la question à la première session ordinaire de 2014. Par ailleurs, conscients de l'importance des descriptifs de programme de pays pour les divers organismes sur le plan financier et en matière de respect du principe de responsabilité, les fonds et programmes sont résolus à faire concorder les réalisations du PNUAD et les résultats des descriptifs de programme de pays propres à chaque organisme, afin d'harmoniser dans toute la mesure du possible les instruments des divers organismes et de répondre ainsi à la demande visant à renforcer les programmes communs de pays.

Figure XXII

Action à échéance déterminée à mener dans le contexte du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement

Simplification et harmonisation des instruments de programmation par le système des Nations Unies pour le développement	Adoption de procédures opérationnelles standard accompagnées d'une procédure simplifiée pour les pays qui ont opté pour le modèle « Unis dans l'action »	Le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et le PAM ont examiné les propositions avec les conseils d'administration à la fin de 2013	Objectif : examiner les progrès accomplis avec les conseils d'administration d'ici à la fin de 2013	Présentation officielle des propositions à la première session ordinaire du Conseil d'administration en 2014 → <i>en cours</i>
2013 2014 2015 2016				

107. Le cadre de suivi de l'Examen quadriennal comporte divers indicateurs visant à mesurer les progrès relatifs au processus du PNUAD et la qualité de son document en tant qu'outil stratégique en vue d'améliorer la cohérence du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays. Il s'agit notamment d'intégrer les principes de programmation et divers indicateurs liés à la perception de l'efficacité globale du système des Nations Unies au niveau des pays par les parties prenantes. L'indicateur 56 porte sur les mesures susmentionnées assorties de délais, comme demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226 et mesure le nombre d'entités des Nations Unies qui ont simplifié et harmonisé leurs instruments de programmation.

B. Renforcement du système des coordonnateurs résidents

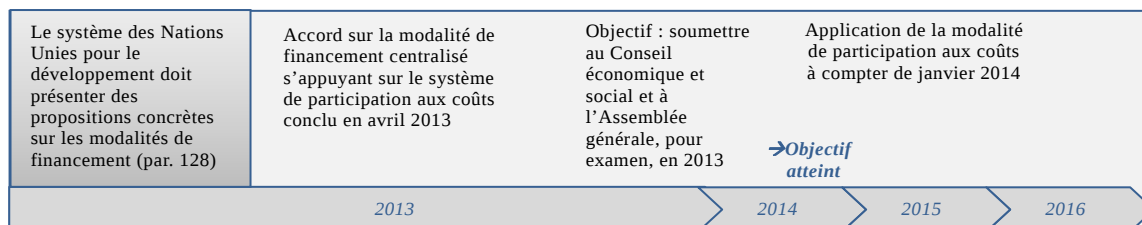
108. Le système des coordonnateurs résidents constitue un élément essentiel d'un système des Nations Unies pour le développement cohérent et bien coordonné. Appartenant à l'ensemble du système pour le développement, il est chargé de coordonner les activités opérationnelles des Nations Unies au niveau des pays.

Compte tenu notamment du fait qu'il faudra relever les défis d'un programme de développement pour la période d'après 2015, les avantages comparatifs du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays seront tributaires de plusieurs facteurs, notamment une coordination effective par un renforcement de la fonction de coordonnateur résident, la décentralisation de la prise de décisions du siège vers les représentants des fonds, programmes et institutions spécialisées, et la capacité du Coordonnateur résident de modifier des projets et programmes, afin de les rendre conformes au PNUAD, ainsi que le plan-cadre, pour répondre aux besoins, priorités et difficultés des pays. En outre, et comme l'a reconnu le Secrétaire général dans son plan d'action intitulé « Les droits avant tout », les coordonnateurs résidents doivent disposer des moyens et du soutien dont ils ont besoin pour assurer la coordination efficace et rapide des interventions du système des Nations Unies au niveau des pays face à des problèmes graves concernant les droits de l'homme.

109. Une modalité de financement centralisé pour le système des coordonnateurs résidents a été adoptée. Comme l'a demandé l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226 et en réponse à une demande du Conseil économique et social, les dirigeants du GNUD sont parvenus à un accord, en avril 2013, sur une modalité de financement centralisé à l'appui du système des coordonnateurs résidents, sur la base du système de participation aux coûts à l'échelle du système entre toutes les organisations membres du Groupe; ce dispositif vise à faire en sorte que les coordonnateurs résidents disposent des ressources stables et prévisibles dont ils ont besoin pour s'acquitter efficacement de leur mandat. Le GNUD a pris les mesures nécessaires pour appliquer la modalité de financement centralisé à compter de janvier 2014 et un système de gestion financière est actuellement mis en place.

Figure XXIII

Mesures assorties de délais – système des coordonnateurs résidents



110. Le mécanisme de financement centralisé remplacera la pratique des arrangements et des demandes de crédits et d'aide au cas par cas pour les 10 fonctions de coordination de base convenues au niveau des pays. L'accord de participation aux coûts s'appuiera sur un financement global de 121 millions de dollars par an, ce qui représente environ 0,8 % des activités opérationnelles des Nations Unies liées au développement. Sur ce montant, 88 millions de dollars seront pris en charge par le PNUD en tant que contribution « de base » et 33 millions de dollars seront répartis entre les organismes participants, y compris le PNUD. L'accord de participation aux coûts donne la priorité aux pays en transition en leur fournissant un soutien renforcé. Le système de rapports annuels des coordonnateurs résidents est actuellement révisé afin d'assurer la transparence des informations sur l'utilisation des fonds.

111. Sur les 19 entités membres du GNUD qui doivent participer à la modalité de partage des coûts, 10 ont déjà confirmé qu'elles avaient l'intention de verser l'intégralité du montant prévu dans la formule de partage des coûts du Groupe en 2014, 4 entités ont confirmé qu'elles commenceraient par verser un montant réduit et 3 autres n'ont pas encore confirmé leur contribution. La contribution du Secrétariat de l'ONU sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale lors de l'examen du budget-programme pour l'exercice 2016-2017. Comme les entités membres du Groupe ne seront pas toutes en mesure de commencer à participer aux coûts en 2014, le système des coordonnateurs résidents enregistrera un déficit de financement aux niveaux mondial, régional et des pays durant la période de transition en 2014 et 2015; c'est pourquoi le Groupe sollicite le versement continu de contributions auprès des États Membres jusqu'à ce que la modalité de participation aux coûts devienne pleinement opérationnelle en 2016.

112. Au-delà de la participation aux coûts, d'autres mesures sont mises en place afin de renforcer la capacité du bureau du coordonnateur résident, comme la stratégie du GNUD visant à déployer des conseillers en matière de droits de l'homme en réponse aux demandes de pays de programme, afin de renforcer les approches du développement fondées sur les droits de l'homme.

Système de gestion et de responsabilisation

113. S'il a été souligné que le renforcement de la fonction de coordonnateur résident améliore la cohésion de l'équipe de pays des Nations Unies au niveau du pays, cette mesure rend plus urgente la nécessité de mettre en place un cloisonnement entre les fonctions institutionnelles à l'échelle du système de représentant résident du PNUD et de celles de coordonnateur résident, et l'application du principe de responsabilité mutuelle par les membres des équipes de pays des Nations Unies.

114. Répondant à la demande de l'Assemblée générale de veiller à la pleine application du système de gestion et de responsabilisation, le système des Nations Unies pour le développement a considérablement progressé dans la mise en œuvre de ce dispositif, y compris en ce qui concerne la fonction de cloisonnement. S'agissant des mesures relatives au principe de responsabilité mutuelle, en octobre 2013, 10 organisations avaient pleinement appliqué toutes les mesures prévues, ce qui représente une amélioration importante sur les cinq organisations qui l'avaient fait en 2012. En même temps, les entités des Nations Unies n'ont pas encore toutes appliqué systématiquement les dispositions établies par le GNUD, ce qui indique qu'il est nécessaire d'accélérer la pleine institutionnalisation du système de gestion et de responsabilisation.

115. Le processus de recrutement a été renforcé et la diversité des coordonnateurs résidents continue de s'améliorer. Le GNUD renforce actuellement le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents afin de constituer un petit groupe de candidats qualifiés ayant les compétences et le profil requis. Le nouveau Centre devrait être opérationnel au printemps de 2014.

116. La diversité des coordonnateurs résidents, entre les régions, entre hommes et femmes et entre les organismes, continue de s'améliorer. En octobre 2013, 40 % d'entre eux étaient des femmes, 44 % venaient de pays du Sud et 40 % d'entités autres que le PNUD. Le ratio hommes/femmes est le plus équilibré jamais obtenu et

la représentation des organismes des Nations Unies la plus élevée, traduisant les efforts poursuivis par le système des Nations Unies dans ce domaine.

117. En outre, la formation et le perfectionnement des nouveaux coordonnateurs résidents a continué de s'améliorer, notamment par le biais d'un cours d'initiation révisé à leur intention afin de préparer les candidats à leur fonction en tant que coordonnateurs résidents, coordonnateurs humanitaires et responsables désignés. Le GNUD travaille également sur une proposition de perfectionnement pour les coordonnateurs résidents durant toute la durée de leur affectation.

118. Le Groupe a révisé la description d'emploi des coordonnateurs résidents et le Code de conduite et des relations de travail des équipes de pays des Nations Unies. Il s'agit d'une mesure importante qui permettra de définir plus clairement les rôles et les responsabilités au sein du système des coordonnateurs résidents et des équipes de pays et de contribuer à faire en sorte que la définition de la fonction du coordonnateur résident corresponde mieux aux besoins, priorités et problèmes des pays de programme.

119. Le GNUD s'efforce également d'améliorer le système d'évaluation du travail des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies, y compris en améliorant l'outil d'évaluation en matière de responsabilité mutuelle en vue de résultats communs.

120. Il est essentiel d'examiner de manière continue l'application du système de gestion et de responsabilisation au niveau des pays, y compris le fonctionnement du cloisonnement, afin de renforcer la responsabilité horizontale sans préjuger de la responsabilité verticale des membres des équipes de pays à l'égard de leurs différents sièges. La diversité croissante des coordonnateurs résidents provenant de différentes entités des Nations Unies envoie un signal positif de contrôle du système des coordonnateurs résidents par le système des Nations Unies dans son ensemble. En même temps, conscient que les possibilités d'augmenter le nombre des directeurs de pays du PNUD sont limitées, le système des Nations Unies pour le développement examine les moyens d'améliorer le fonctionnement du cloisonnement. Tout récemment, le GNUD a de nouveau révisé la définition d'emploi des coordonnateurs résidents, qui développe les fonctions respectives de ces derniers et celles de représentant résident. Cette question sera maintenue à l'examen dans les rapports ultérieurs du Secrétaire général sur le suivi de l'Examen quadriennal.

C. Simplification et harmonisation des pratiques de fonctionnement

121. Au cours des 30 dernières années, les États Membres ont continué de demander au système des Nations Unies de réduire les fonctions faisant double emploi et d'améliorer les efficacités organisationnelles dans ses opérations. Diverses résolutions ont souligné la nécessité de mettre en place des procédures administratives, financières et en matière de personnel plus uniformes et d'harmoniser les cycles budgétaires et de programmation¹⁷. Afin d'améliorer

¹⁷ Voir résolutions 32/197 de l'Assemblée générale : « Restructuration des secteurs économique et social du système des Nations Unies »; 42/196 : « Activités opérationnelles pour le développement »; 54/249 : « Questions relatives au projet de budget-programme pour l'exercice

l'efficacité et de réduire les dépenses d'administration, l'un des principaux objectifs consiste à augmenter la proportion de ressources disponibles pour financer l'exécution des programmes dans les pays bénéficiaires. En outre, le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, afin de traiter les problèmes liés à l'évolution de la situation sur le plan du développement, exige un système d'appui administratif moins coûteux et plus largement harmonisé.

122. Divers secteurs des activités opérationnelles ont acquis depuis longtemps de l'importance en tant que partie intégrante des activités de programme, contribuant au renforcement des capacités nationales. Par exemple, l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et l'objectif visant à recourir davantage aux systèmes d'achat nationaux ont créé une demande en matière de développement des capacités dans les secteurs connexes. L'harmonisation des pratiques opérationnelles ne constitue pas une fin en soi. Les politiques et procédures appliquées par les divers organismes ont évolué différemment au cours du temps, afin de répondre aux exigences de modèles d'activité différents et des investissements considérables ont déjà été effectués en vue du développement de progiciels de gestion intégrés (PGI), ce qui rend difficile l'harmonisation des modes de fonctionnement à travers les entités du système des Nations Unies pour le développement. Si les coûts et avantages découlant de l'harmonisation des pratiques de fonctionnement doivent être évalués avec soin, l'interopérabilité des systèmes PGI peut être essentielle pour les secteurs où l'harmonisation de ces pratiques améliore sensiblement la qualité des services fournis et le rapport coût/efficacité.

123. Dans la récente résolution sur l'examen quadriennal des activités opérationnelles, les États Membres ont demandé l'adoption d'un certain nombre de mesures radicales, axées sur les résultats et assorties de délais. Ils ont également souligné que ces mesures devraient être réalisables en termes de coûts de transaction et de délais d'application (voir fig. XXIV).

biennal 2000-2001 »; [59/250](#) : « Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies »; [62/208](#) : « Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies »; [64/289](#) : « Cohérence du système des Nations Unies »; et résolution du Conseil économique et social E/2011/L.35 : « Progrès accomplis dans l'application de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies ».

Figure XXIV

Mesures assorties de délais – simplification et harmonisation des pratiques opérationnelles des organismes, fonds et programmes

Les fonds et programmes soumettront des plans conjoints pour le renforcement des services d'appui au niveau des pays aux conseils d'administration (par. 152)	Stratégie des pratiques opérationnelles en place	Premiers centres de services communs des Nations Unies créés au Brésil	Objectif : plans soumis au Conseil d'administration à la première session ordinaire de 2014 →En cours	Objectif : rapport sur les progrès accomplis présenté chaque année aux organes directeurs à compter de la fin de 2014
Le système des Nations Unies pour le développement présentera des plans aux organes directeurs en vue de la rationalisation interne des activités (par. 153)	Les fonds et programmes ont décidé d'examiner cette mesure dans chaque organisme	L'UNICEF, le PNUD, le FNUAP et le PAM ont signalé des progrès initiaux aux sessions de leurs conseils d'administration de 2013	Objectif : plans présentés avant la fin de 2013 →En cours	
Le système des Nations Unies pour le développement doit conclure des accords-cadres réglementant la validité réciproque des accords passés (par. 154)	Mémorandum d'accord standard interinstitutions établi pour les services d'appui communs		Objectif : accords conclus d'ici à la fin de 2013 →Devrait être atteint	
Le Comité de haut niveau sur la gestion et le GNUD devront présenter des plans pour la mise en place de services d'appui fondés sur un ensemble cohérent de statuts et de règlements unifiés (par. 155)	Les réseaux du Comité de haut niveau ont commencé à examiner la possibilité d'harmoniser les statuts, règlements, politiques et procédures dans différents domaines fonctionnels		Objectif : Plans présentés en 2014 →En cours	Objectif : application en 2016
Le Secrétaire général devra présenter aux conseils d'administration une proposition sur une définition commune des coûts de fonctionnement et un système normalisé de contrôle des coûts (par. 159)	Groupe de travail établi par le Comité de haut niveau sur la gestion		Objectif : Système mis au point en 2014 →En cours	
Le Secrétaire général lancera une étude en vue de déterminer si l'interopérabilité des systèmes PGI est réalisable (par. 160)	Étude lancée sous l'égide du Secrétaire général de l'UIT		Objectif : Étude de faisabilité achevée en 2014 →En cours	Objectif : Interopérabilité en 2016 conformément aux résultats de l'étude de faisabilité
Le système des Nations Unies pour le développement devra mettre au point une stratégie visant à appuyer la création de locaux communs (par. 161)			Objectif : À présenter au Conseil économique et social d'ici à la fin de 2013 →A commencé	
2013 →2014→2015→2016				

124. En 2013, le GNUD et le Comité de haut niveau sur la gestion ont poursuivi leur coopération et coordonné leurs rôles respectifs pour donner suite aux dispositions de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale.

125. Le Groupe, en étroite coopération avec le Comité de haut niveau, a lancé la phase pilote de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement, laquelle doit être mise en œuvre dans 11 pays en tant que cadre volontaire et outil de planification stratégique du pilier « Unis dans l'action » des instructions pour le principe d'unité d'action. Compte tenu de l'expérience acquise et des enseignements tirés de ces pilotes en termes d'économies et de gains d'efficacité, le GNUD prévoit d'actualiser les directives de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement en 2015.

126. La stratégie a été conçue en tant que cadre volontaire par le groupe de pays qui souhaite adopter le modèle « Unis dans l'action ». Si les mesures demandées par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226 ne prévoient pas d'approche sélective de la consolidation des services d'appui et autres mesures, le système des Nations Unies pour le développement lance, dans un premier temps, une phase pilote de la Stratégie dans certains pays, pour affermir la stratégie et définir des orientations en vue du renforcement des services d'appui au niveau des pays.

Encadré 2

Mise en place d'un centre de services pilote pour le système des Nations Unies pour le développement au Brésil

- Une première mission GNUD/Comité de haut niveau sur la gestion a été déployée en mai 2013 afin d'analyser les domaines où des activités pourraient être exécutées conjointement et de hiérarchiser les services ayant le rapport dollar/volume le plus élevé, de manière à maximiser l'impact de l'engagement conjoint dans ces services.
- Une analyse initiale a identifié 14 lignes de services dans les achats, les ressources humaines, les technologies de l'information et de la communication et la logistique.
- Les travaux se poursuivent afin d'élaborer un modèle de gouvernance pour le centre de services, s'appuyant sur une combinaison de concepts liés à l'externalisation, à un organisme chef de file et au centre de services communs.
- Une seconde mission de haut niveau sera déployée en février 2014, sous la direction conjointe du GNUD et du Comité de haut niveau.

127. En outre, les efforts se poursuivent afin de simplifier les pratiques opérationnelles au sein des organismes, et de simplifier et d'harmoniser les activités interorganisations, le système des Nations Unies pour le développement recourant par exemple à des accords à long terme et à des approches harmonisées ou conjointes concernant les achats et l'utilisation de centres de services communs – domaine où des progrès considérables ont déjà été réalisés. Des directives opérationnelles pour la construction de nouveaux locaux communs des Nations Unies ont été établies et approuvées par l'équipe du GNUD chargée des locaux communs. Les travaux sur une stratégie appuyant la mise en place de locaux

communs dans les pays de programme ont été lancés et devraient être achevés au premier semestre de 2014.

128. À sa vingt-cinquième session, en mars 2013, le Comité de haut niveau sur la gestion a approuvé son plan stratégique pour 2013-2016, définissant ses objectifs prioritaires et ses réseaux pour les trois à cinq prochaines années. Le plan prévoit un nombre considérable d'activités répondant aux mandats de l'examen quadriennal. Par exemple, dans le domaine des ressources humaines, le Comité a centré son action à la fois au niveau des pays et des sièges, principalement par le biais d'une participation aux travaux de la CFPI sur l'examen de l'ensemble des prestations du système des Nations Unies, l'élaboration progressive et la mise en œuvre de l'accord sur la mobilité interorganisations, les pilotes pour l'harmonisation des procédures de recrutement au niveau local et la conception et l'application coordonnées de cadres de gestion de la performance et de reconnaissance et de récompense du mérite. Dans le domaine fonctionnel des TIC, le réseau centré sur ces technologies a lancé une étude de faisabilité sur l'interopérabilité des systèmes PGI sous la direction du Secrétaire général de l'UIT. Dans le domaine des achats, le réseau chargé de ce secteur a lancé divers projets sur le renforcement des services communs, comme les achats groupés de véhicules, sous la direction du PNUD, et la collaboration pour les achats sur place à Genève, Rome, New York et Copenhague.

129. Les travaux du Comité de haut niveau sur la gestion visant à établir des définitions communes des dépenses de fonctionnement et des systèmes normalisés de maîtrise des coûts, de même que ceux tendant à améliorer la qualité et le volume d'informations figurant sur le site Web du CCS, répondent directement aux mandats relatifs à l'examen quadriennal. Le secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat améliore constamment le système de collecte de statistiques financières s'appuyant sur les définitions harmonisées des dépenses et des recettes, afin de renforcer l'automation, d'améliorer le mécanisme de collecte, de manière à réduire la charge incombant aux organisations, et d'élargir l'éventail des données collectées. La série complète des données pour 2010, 2011 et 2012 peut maintenant être consultée sur le nouveau site Web du Conseil.

130. À sa session d'automne de 2013, le Comité de haut niveau a pris diverses décisions concernant l'application de la résolution 67/226; il s'engage notamment à répondre à la demande de l'Assemblée générale concernant la mise en place de centres de services communs des Nations Unies, compte tenu des exigences des différents mandats et des modèles de fonctionnement correspondants des organisations membres. Le Comité a également demandé à chacun de ses réseaux d'examiner les cas où il serait judicieux de favoriser l'interopérabilité et d'harmoniser de manière appropriée les statuts, règlements, politiques et procédures¹⁸. Il a, en même temps, déclaré qu'il était résolu à appuyer pleinement le projet pilote du Brésil sur la mise en place d'un centre de services communs des Nations Unies et demandé à ses réseaux d'examiner les politiques, les procédures et les résultats, afin d'éliminer tous les obstacles qui pourraient encore entraver l'approche de l'organisme chef de file dans chacun de leurs domaines de compétence.

¹⁸ Les réseaux du Comité de haut niveau sur la gestion comprennent les achats, la finance et le budget, les TIC et les ressources humaines.

131. Après la mise au point par le GNUD des instructions permanentes pour les pays qui souhaitent adopter le modèle « Unis dans l'action », ces procédures sont déjà mises en œuvre dans certains pays qui ont adopté cette initiative, et elles ont été présentées aux pays qui ont lancé des plans-cadres à l'automne 2013. Le GNUD prépare aussi une série de directives, d'outils et de matériaux pour chacun des cinq principes de l'initiative « Unis dans l'action » pour un lancement d'ici au premier trimestre de 2014, afin d'appuyer la mise en application des instructions permanentes.

Figure XXV

**Mesures assorties de délais à mettre en œuvre dans le cadre de l'initiative
« Unis dans l'action »**

Le système des Nations Unies devra élaborer des instructions standard et faire rapport au Conseil économique et social (par. 140).	Instructions standard adoptées par le GNUD pour les pays souhaitant adopter l'initiative « Unis dans l'action »	Objectif : rapport en 2013	Les instructions standard ont commencé à être appliquées dans certains pays de programme.
			→ objectif atteint
Le Secrétaire général proposera des options pour l'approbation de descriptifs de programme commun de pays au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale (par. 143).	Propositions portant sur l'harmonisation des formats et la simplification du processus d'approbation	Objectif : formuler des recommandations à l'intention du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale en 2013	Propositions présentées aux conseils d'administration des fonds et programmes à la première session ordinaire de 2014
			→ en cours
2013 2014 2015 2016			

132. On a également identifié les obstacles au niveau des sièges qui ont empêché les équipes de pays des Nations Unies dans les pays ayant adopté l'initiative « Unis dans l'action » de réaliser pleinement les gains d'efficacité dans le cadre de cette approche et le GNUD a décidé d'élaborer un plan d'action concret pour remédier à ces problèmes. Toutes les mesures prévues dans ce plan sont considérées comme jouant un rôle essentiel pour accélérer les efforts de cohérence requis dans les contextes de l'initiative « Unis dans l'action ». Il est reconnu que l'interconnexion des principales mesures à travers les cinq volets de l'initiative « Unis dans l'action » est d'une importance décisive pour le succès du plan d'action. Le pilier « Unité d'action », avec ses nombreuses catégories subsidiaires, y compris les ressources humaines, les TIC, les achats et la finance, représente une part importante des mesures prévues dans le cadre des cinq piliers.

133. Tous les chefs de secrétariat des entités du GNUD s'engageront à promouvoir activement la mise en œuvre par le suivi de chaque organisation et un contrôle collectif. Un mécanisme de suivi et d'évaluation permettant de suivre la mise en œuvre de l'initiative « Unis dans l'action » sera mis en place, afin de vérifier si la contribution de cette initiative améliore la pertinence, l'efficacité et la cohérence du système des Nations Unies.

134. En plus du GNUD, le Comité de haut niveau sur la gestion apporte un appui à la seconde phase de l'initiative « Unis dans l'action ». Dans le cadre de son plan stratégique pour 2013-2016, il concentre ses efforts sur les dispositions de ce modèle qui requièrent une intervention à l'échelle du système, afin de permettre aux bureaux de pays de devenir des pays appliquant cette modalité. Ces mesures correspondent aux mandats visant à améliorer l'efficacité et le rapport coût-efficacité des services d'appui, ainsi qu'à déterminer les problèmes et les obstacles qui entravent la coopération dans les opérations sur le terrain, et à les surmonter. Par exemple, les activités du Réseau achats en ce qui concerne les équipes chargées des achats groupés sur le terrain répondent directement à ce besoin. Ce travail a facilité la collaboration interorganisations en vue d'obtenir des gains d'efficacité et le Réseau indique que de nombreux obstacles à la collaboration dans ce domaine ont été éliminés. Par ailleurs, dans le domaine des ressources humaines, le projet de recrutement d'agents locaux, dirigé par l'UNESCO, éliminera aussi les obstacles entravant la mise en œuvre de l'initiative « Unis dans l'action ». L'objectif du projet est de permettre aux équipes de pays des Nations Unies de rationaliser leurs processus de recrutement par le biais de la collaboration et du partage des capacités, ce qui permettra de simplifier le processus de recrutement de personnel au niveau local.

D. Amélioration de la gestion axée sur les résultats

135. Le GNUD a fait des progrès considérables dans l'appui à l'instauration d'un style de gestion centré sur les résultats en adoptant des principes communs et un mode de présentation standard pour les rapports sur les résultats des plans-cadres. L'utilisation obligatoire du Manuel du GNUD sur la gestion axée sur les résultats pour l'élaboration des programmes de pays a créé une nouvelle dynamique, encourageant les équipes de pays des Nations Unies à aligner leurs activités opérationnelles avec des résultats mesurables. En même temps, le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, compte tenu de l'évolution du contexte dans lequel s'inscrit le développement, qui s'est orienté vers des activités plus en amont, comme l'établissement de normes, les activités de plaidoyer, le renforcement des capacités et les services consultatifs en matière d'élaboration de politiques, de même que vers la programmation conjointe, pose de nouveaux problèmes en termes d'attribution des résultats.

136. Parmi les nouveaux plans stratégiques des entités des Nations Unies, figurent des cadres de résultats plus clairs et plus robustes. Afin d'appliquer une approche plus robuste, plus cohérente et mieux harmonisée, centrée sur les résultats, les nouveaux plans stratégiques du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF, de l'UNOPS, du PAM et d'ONU-Femmes pour la période 2014-2017 et le programme de travail général de l'OMS pour la période 2014-2019 prévoient des cadres de résultats plus clairs et plus robustes avec des chaînes de résultats et des indicateurs complets. Il s'agit d'indicateurs communs, qui ont été élaborés en vue de la mise en œuvre effective de l'examen quadriennal. En élaborant leurs plans stratégiques, les fonds et programmes ont répondu directement à la demande de l'Assemblée générale figurant dans sa résolution [67/226](#) tendant à améliorer la planification, le suivi et la mesure des résultats à l'échelle du système, ainsi que la procédure d'établissement de rapports. Leurs rapports annuels sur la mise en œuvre de leurs plans stratégiques

respectifs donneront des informations sur les progrès accomplis dans le déroulement de l'examen quadriennal.

Figure XXVI

Mesures assorties de délais – gestion axée sur les résultats

Le Secrétaire général devra faire un rapport au Conseil économique et social sur une approche axée sur les résultats (par. 169).		Objectif : rapport au Conseil économique et social en 2013	Objectif : application en 2014 → <i>en cours</i>
Le système des Nations Unies pour le développement devra promouvoir l'élaboration de cadres de résultats et consulter les États Membres (par. 170).	Objectif : consultations à partir de 2013	Plans stratégiques pour 2014-2017 comprenant des cadres de résultats rigoureux établis par le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF, le PAM et ONU-Femmes	Objectif : rapports annuels à partir de 2014 → <i>en cours</i>
2013 2014 2015 2016			

137. En plus des travaux des diverses entités des Nations Unies sur leurs cadres de gestion axée sur les résultats, le GNUD met actuellement au point un cadre de suivi et d'évaluation pour l'harmonisation des pratiques opérationnelles au niveau des pays. Le cadre aide le système des Nations Unies pour le développement à faire rapport sur les résultats, à normaliser la mesure des résultats et à déterminer les tendances et pratiques contribuant à la réduction des coûts au niveau des pays pour la phase de lancement dans d'autres pays.

Évaluation des activités opérationnelles de développement à l'échelle du système

138. À la suite de la mise au point du projet de directives pour l'évaluation indépendante à l'échelle du système des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement au début de l'année, les États Membres ont procédé à des consultations durant les consultations informelles de la Deuxième Commission de l'Assemblée générale, en novembre. Il a été décidé d'un commun accord de lancer deux évaluations pilotes indépendantes à l'échelle du système, à savoir une méta-évaluation et une synthèse des évaluations des plans-cadres mettant l'accent sur l'éradication de la pauvreté, et une évaluation de la contribution du système des Nations Unies pour le développement au renforcement des capacités nationales en matière d'analyse statistique et de collecte de données, à l'appui de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et autres objectifs de développement fixés au niveau international.

139. Lorsque les fonds extrabudgétaires nécessaires auront été mobilisés, un secrétariat sera mis en place au sein du Corps commun d'inspection, qui sera chargé de coordonner la mise en œuvre des deux évaluations pilotes. La nouvelle politique sur l'évaluation indépendante à l'échelle du système sera appliquée sur une base pilote triennale, à compter de janvier 2014. Il est prévu que l'Assemblée générale

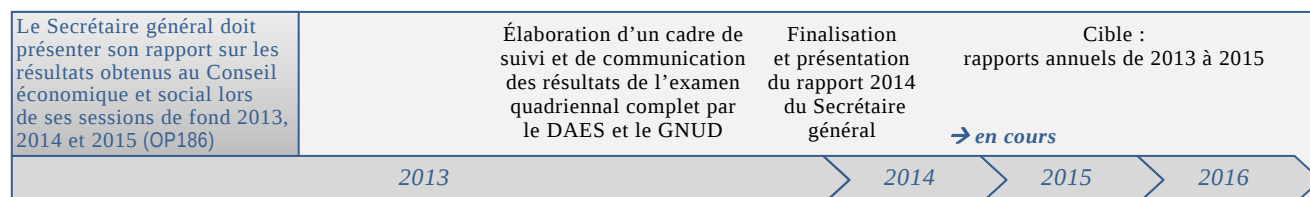
examinera la politique et les résultats des deux évaluations pilotes dans le cadre de l'examen quadriennal en 2016. Il a également été demandé au mécanisme provisoire de coordination de rendre compte au Conseil économique et social, à sa session de fond en 2015, des progrès réalisés dans ce domaine.

V. Suivi de la mise en œuvre

140. Suite à la demande du Conseil économique et social, qui dans sa résolution 2013/5 avait prié le Secrétaire général d'élaborer et d'appliquer, en étroite collaboration avec l'ensemble des parties prenantes, un cadre complet, cohérent et efficace de suivi et de communication des résultats de l'examen quadriennal complet, le Département des affaires économiques et sociales et le GNUD ont conjointement mis au point un tel cadre unique.

141. Ce cadre est le fruit d'un processus consultatif et collaboratif organisé à l'échelle du système par le Groupe de travail sur l'examen quadriennal complet du GNUD dirigé par le Département des affaires économiques et sociales, l'UNICEF se chargeant de coordonner les contributions du GNUD. Tous les organismes des Nations Unies ont été invités à contribuer à l'élaboration de ce cadre, et une retraite de deux jours a notamment été organisée à cette fin en octobre 2013.

Figure XXVII
Mesures assorties de délais – suivi de la mise en œuvre



142. L'élaboration du nouveau cadre devait répondre à trois critères. En premier lieu, aucun mandat ne devait être exclu. L'accent a été mis sur les mandats axés sur l'action et les activités mesurables. Pour ce qui est des mandats qu'il est techniquement impossible d'évaluer en recourant à des indicateurs, on s'efforcera de mesurer les progrès grâce à des enquêtes, des études, des examens sur dossier et toute autre façon pertinente de collecter des données. Dans certains cas où deux ou trois paragraphes se réfèrent au même objectif, on a utilisé un seul indicateur, dans l'esprit de simplification prôné par la résolution du Conseil économique et social.

143. Le deuxième critère veut que les indicateurs soient techniquement pertinents et puissent résister à l'épreuve du temps. Ces indicateurs ont été testés plusieurs fois et validés par des spécialistes des domaines techniques des divers organismes.

144. Le troisième critère veut que la collecte de données et le suivi coûtent le moins possible au système des Nations Unies. Dans la mesure du possible, les données seront donc collectées grâce aux sources d'information existantes.

145. Au final, le cadre de suivi de l'examen quadriennal comporte 99 indicateurs, ce qui représente une réduction importante par rapport aux 207 indicateurs au total figurant dans le cadre présenté dans le rapport du Secrétaire général au Conseil économique et social en 2013 et dans le Plan d'action du GNUD (voir annexe II).

Les indicateurs communs aux plans stratégiques des fonds et programmes sont bien présentés, et une attention spéciale a été accordée aux activités assorties de délais. Les références et cibles restantes seront indiquées au début 2014. La structure du cadre de suivi correspond à la structure présentée dans la résolution 67/226. Le cadre recourt à une méthodologie plus claire et propose d'utiliser comme sources pour la collecte de données à la fois les rapports existants et des enquêtes supplémentaires destinées à évaluer les progrès et à alimenter les rapports sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet que le Secrétaire général présentera au Conseil économique et social. Ce système de suivi devrait non seulement permettre de mesurer les progrès, mais aussi de mettre clairement en évidence les problèmes à régler et les possibilités à exploiter.

146. Le cadre de suivi servira de base aux futurs rapports annuels du Secrétaire général sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal, lesquels s'appuient sur diverses données et sources d'information. Les enquêtes, études analytiques et examens sur dossier menés par le GNUD et le Département des affaires économiques et sociales sont actuellement examinés et révisés en vue de leur alignement sur le cadre de suivi de l'examen quadriennal.

147. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter à partir de 2013 deux rapports annuels, l'un sur le financement, l'autre sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet. Par la suite, le Conseil économique et social a demandé dans une de ses résolutions que ces deux rapports soient fondus en un rapport unique. Dans cette même résolution, il a également demandé aux fonds et programmes des Nations Unies de lui faire rapport sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal dans le cadre de leurs rapports annuels sur leurs plans stratégiques, qu'ils présentent à leurs conseils d'administration en juin.

148. Les fonds et programmes ont simplifié et harmonisé leurs procédures de communication d'informations afin de réduire les coûts de transaction. Un rapport unique, traitant à la fois des progrès dans la mise en œuvre de l'examen quadriennal et de ceux dans la mise en œuvre du plan stratégique, sera élaboré. Ce rapport unique, qui sera le rapport annuel du Directeur exécutif, remplacera les deux rapports distincts qui étaient auparavant demandés, et ce changement accrédite l'idée que les progrès accomplis eu égard au plan stratégique font partie intégrante du processus de mise en œuvre de l'examen quadriennal. Cette réforme a déjà été intégrée aux programmes de travail des Conseils d'administration de l'UNICEF, du PNUD, du FNUAP, de l'UNOPS et du PAM. ONU-Femmes a également commencé à harmoniser son rapport opérationnel annuel, dont elle est redevable au titre de la résolution 64/289 de l'Assemblée générale, et son rapport sur son plan stratégique.

149. Dans sa résolution 68/1, l'Assemblée générale a décidé que le débat consacré aux activités opérationnelles de développement se tiendrait juste après les premières sessions ordinaires des conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies. Avec ce changement, le Conseil devrait être en mesure de mieux orienter et coordonner le système de développement des Nations Unies, en définissant des objectifs, des priorités et des stratégies dans le cadre de la mise en œuvre des politiques recommandées par l'Assemblée générale, y compris l'examen quadriennal complet. Cet ajustement devrait également permettre au Conseil de fournir très tôt, à savoir en début d'année civile, des orientations aux organismes des Nations Unies, et d'associer plus efficacement les décideurs nationaux.

150. Du fait de cet ajustement, les futurs rapports du Secrétaire général sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal seront présentés en janvier. Les rapports annuels des fonds et programmes, qui sont eux soumis en mai ou en juin, ne seront pas disponibles lors du débat, mais des consultations visant à envisager des possibilités de mesurer les progrès accomplis par ces fonds et programmes moyennant un surcoût minimal sont en cours.

VI. Conclusion

151. En conclusion, l'Assemblée générale a, par sa résolution [67/226](#), instauré de nouvelles normes d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la cohérence des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et proposé un programme complet de réforme, en formulant notamment des demandes assorties de délais exigeant que soient menées des activités concrètes et axées sur les résultats. Depuis l'adoption de cette résolution en décembre 2012, le système des Nations Unies pour le développement a fait de remarquables progrès dans le suivi des demandes et recommandations.

152. La mise au point d'un cadre unique et cohérent de suivi et de communication des résultats de l'examen quadriennal complet, à l'issue d'un processus consultatif organisé à l'échelle du système par le Département des affaires économiques et sociales, en étroite collaboration avec le GNUD, a permis d'adopter une méthode importante et structurée de mise en œuvre de la résolution. Grâce à ce cadre, le système des Nations Unies pour le développement a établi un ensemble d'indicateurs consensuels pour l'ensemble des domaines mesurables et axés sur l'action concernés.

153. Outre le fait qu'ils se sont engagés à suivre leurs progrès à l'aide du nouveau cadre de suivi et de communication des résultats, les fonds et programmes ainsi qu'un certain nombre d'institutions spécialisées ont aligné le contenu et le calendrier de leurs plans stratégiques pour la période 2014-2017 sur l'examen quadriennal. En intégrant les priorités de ce dernier dans leurs propres plans stratégiques, les organismes des Nations Unies ont établi un lien direct entre le processus d'examen et leur propre planification stratégique et axée sur les résultats, et c'est là une avancée majeure vers un renforcement de la cohérence au sein du système des Nations Unies.

154. L'élaboration et l'adoption d'instructions permanentes destinées aux pays qui souhaitent participer à l'initiative « Unis dans l'action » marquent une étape importante dans l'action visant à fournir des solutions concrètes et flexibles aux équipes de pays des Nations Unies qui respectent le calendrier de réforme tel qu'il est formulé dans la résolution sur l'examen quadriennal. Les instructions permanentes proposent des solutions de gestion des activités incluant la mise en œuvre d'un large éventail de services d'appui communs. Sur la base de ces concepts et en réponse directe aux demandes de l'Assemblée générale, le GNUD pilote actuellement l'établissement d'un bureau unique des Nations Unies au Brésil.

155. Cependant, les premiers résultats du suivi de la mise en œuvre de la résolution relative à l'examen quadriennal ont également montré qu'un certain nombre de mesures ambitieuses posent des difficultés considérables à des organismes des Nations Unies pris individuellement et au système des Nations Unies pour le développement dans son ensemble. C'est notamment le cas des demandes

concernant l'unification rapide des règlements, règles, politiques et procédures et la consolidation subséquente des services d'appui au niveau des pays, qui bouleversent quelque peu le fonctionnement des entités individuelles. Un débat sur la question de savoir si certaines des demandes sont applicables à l'ensemble du système des Nations Unies s'impose, et il faut également déterminer dans quels cas les coûts de transaction peuvent être plus importants que les bénéfices escomptés de l'harmonisation à moyen et long terme.

156. En dépit d'avancées prometteuses, le système des Nations Unies opère dans un contexte où le financement est problématique. Au cours des 20 dernières années, l'aide publique au développement mondiale totale a été dépassée par d'autres formes de flux financiers en faveur des pays en développement. En 2012, l'investissement étranger direct vers ces pays représentait 703 milliards de dollars¹⁹ et en 2011 les fonds transférés par les travailleurs, toujours vers les pays en développement, se sont élevés à 196 milliards de dollars. En outre, les flux privés de nature philanthropique²⁰ s'élevaient au total à 59 milliards de dollars en 2011. Ces chiffres montrent que le financement alloué aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, qui reste le plus important partenaire multilatéral, avec une contribution de 23,9 milliards de dollars, ne représentait que 17 % de l'aide publique au développement mondiale totale. Dans le même temps, comme c'est aussi le cas pour l'APD en général, la tendance est au ralentissement de la croissance en ce qui concerne le financement aussi bien des activités opérationnelles de développement que des activités du système des Nations Unies liées au développement, notamment après la crise financière mondiale. Le ratio des activités opérationnelles de développement a en effet été ramené de 48 % en 1997 à 28 % en 2012, ce qui a rendu les questions liées au recouvrement des coûts et à la masse critique plus cruciales encore. En dépit de l'élaboration récente de nouveaux cadres de recouvrement des coûts, qui ont également amélioré la transparence et la comparabilité des coûts liés aux programmes et des coûts non liés à ceux-ci des diverses entités, les plans de dépenses pour l'avenir de certains fonds et programmes importants révèlent que l'objectif d'un recouvrement intégral des coûts n'est pas encore près d'être atteint.

157. Tout suivi effectif de la mise en œuvre de l'examen quadriennal doit être remplacé dans le contexte du programme de développement pour l'après-2015 qui ne cesse d'évoluer. Le programme de développement pour l'après-2015 doit permettre d'intégrer de façon équilibrée les trois piliers du développement durable, ce qui suppose l'élaboration d'un cadre unique et d'une seule série d'objectifs qui soient universels et applicables à tous les pays (voir résolution 68/6 de l'Assemblée générale). Un tel programme devrait modifier considérablement la coopération au service du développement, en ce qui concerne l'action visant à soutenir sa mise en œuvre en général, et le rôle et l'orientation stratégique du système des Nations Unies pour le développement en particulier.

158. Malgré l'adoption d'un cadre complet et d'une résolution novatrice, le système opérationnel des Nations Unies pour le développement doit encore opérer de grands changements pour mieux s'adapter à un contexte marqué par la mutation du panorama de la coopération au service du développement et par l'élaboration du programme de développement pour l'après-2015.

¹⁹ CNUCED, *World Investment Report*, 2013.

²⁰ Index of Global Philanthropy and Remittances, 2013.

159. La feuille de route à suivre pour améliorer la cohérence, à l'échelle du système, des politiques et de leur mise en œuvre a été établie lors de processus intergouvernementaux récents.

160. Placé sous les auspices du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale, le Forum politique de haut niveau pour le développement durable a pour mission d'assurer la direction politique de l'action en faveur du développement durable et de fournir orientations et recommandations en la matière; de suivre et d'évaluer les progrès accomplis dans la concrétisation des engagements pris en faveur du développement durable; et de renforcer la prise en compte des trois piliers du développement durable au plus haut niveau politique.

161. Fondé sur l'idée que le Conseil économique et social doit être un lieu de rencontre pour l'ensemble des entités composant le système des Nations Unies pour le développement et contribuer à rendre le système des Nations Unies plus cohérent et à l'inciter à « penser collectif »²¹, le processus de réforme récemment entamé a renforcé le Conseil pour en faire le mécanisme coordinateur central des activités du système des Nations Unies pour le développement. C'est sur cette idée que repose la nouvelle formule du débat sur les activités opérationnelles, qui fixera les objectifs, et définira les priorités et stratégies dans la mise en œuvre de l'examen quadriennal. Le nouveau cycle qui s'ouvre permettra au Conseil de fournir rapidement au système des Nations Unies pour le développement les directives nécessaires, grâce à la décision de placer les discussions relatives aux politiques en début d'année civile, et de mieux associer les décideurs nationaux des diverses capitales.

162. Au moment où le système des Nations Unies pour le développement accélère ses efforts en vue d'optimiser la cohérence opérationnelle, les gains d'efficacité et l'application du principe de responsabilité, il faut mener en interne et à l'échelle du système une réflexion autour des questions de la cohérence des politiques et de l'adaptation du système dans un contexte d'évolution de l'environnement général mondial et de reconfiguration du panorama de la coopération au service du développement. C'est maintenant que ce débat doit se tenir.

163. La dynamique de changement est puissante. Il est essentiel d'opérer ces changements de façon cohérente et en mettant l'accent sur la concertation, afin que le système des Nations Unies pour le développement soit le mieux adapté possible à ses objectifs.

²¹ Rapport des facilitateurs de l'examen de l'application de la résolution 61/16 de l'Assemblée générale (voir [A/67/975](#), annexe) et documents de séance donnant matière à réflexion.

Annexe I

Note technique sur les définitions, les sources et le champ d'application

1. Les entités qui constituent le système des Nations Unies pour le développement n'ont pas arrêté une définition commune de termes clefs tels que « activités opérationnelles de développement » et « contributions ».
2. Dans le présent rapport, un effort est fait pour commencer à combler cette lacune en proposant la définition suivante des activités opérationnelles de développement : il s'agit des activités menées par le système des Nations Unies pour le développement qui promeuvent le développement durable et le bien-être des pays en développement et des pays en transition. Ce terme renvoie à la fois aux activités de développement entreprises sur le long terme et aux activités axées sur l'assistance et l'aide humanitaire, et qualifie le travail des fonds, programme, institutions spécialisées, départements et bureaux ayant reçu un mandat spécifique dans ce domaine. Les données ayant servi à élaborer le présent rapport sont disponibles sur la page Web consacrée à l'examen quadriennal, de même que des informations supplémentaires concernant les contributions versées et les dépenses engagées au titre des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies^a.
3. À la suite de consultations avec le Comité d'aide au développement de l'OCDE, les institutions spécialisées ont adopté un système de coefficients pour déterminer la part des contributions statutaires ou des quotes-parts du budget ordinaire considérée comme devant être réservée aux activités opérationnelles de développement. Pour certaines institutions, comme l'ONUDI, l'OMS, l'OIT, l'UNESCO et la FAO, cette part est très importante (voir tableau 1).

Tableau 1
Pourcentage des contributions statutaires ou des quotes-parts du budget ordinaire réservé aux activités opérationnelles de développement

<i>Entité des Nations Unies</i>	<i>Pourcentage</i>
FAO	51
AIEA.	33
OACI	—
OIT	60
OMI	—
UIT	18
UNESCO	60
ONUDI	100
OMT	—
UPU	16
OMS	76

^a Voir www.un.org/en/development/desa/oesc/qcpr.shtml.

<i>Entité des Nations Unies</i>	<i>Pourcentage</i>
OMPI	3
OMM	4

4. De nombreux organismes des Nations Unies ne classent pas les contributions en deux catégories, les contributions aux ressources de base d'une part et les contributions aux ressources autres que les ressources de base (contributions aux autres ressources) de l'autre. Or, aux fins de la communication d'informations à l'échelle du système, tous les termes cités ci-dessus sont classés dans l'une ou l'autre de ces catégories; les contributions aux ressources de base sont des financements non affectés dont l'utilisation est laissée à la seule discrétion de l'organisme concerné et de son conseil d'administration, alors que les contributions aux ressources autres que les ressources de base sont des financements affectés à des fins spécifiques, dont les donateurs exigent qu'ils bénéficient à des régions, des thématiques, des activités ou des opérations particulières.

5. Il est difficile d'harmoniser l'emploi de ces deux expressions au sein du système des Nations Unies pour le développement car les modèles d'activité adoptés par les fonds, programmes et institutions spécialisées sont différents. On a donc recouru à une méthode plus pragmatique en rapprochant (voir tableau 2) ces expressions des termes utilisés dans le présent rapport pour rendre clairs les liens qui les unissent.

Tableau 2

Terminologie employée par les diverses entités pour désigner les contributions au titre des ressources de base et des autres ressources

<i>Ressources de base</i>	<i>Entité</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Entité</i>
Ressources générales	PNUD ^a , FENU, ONU-Femmes, VNU, UNICEF, FNUAP	Autres ressources	PNUD, FENU, UNIFEM, VNU, UNICEF, FNUAP
Contribution multilatérale	PAM	Contribution multilatérale à emploi spécifique	PAM
Budget ordinaire	UNRWA, Département des affaires économiques et sociales, ONU-Habitat, CNUCED, ITC	Projets et appels d'urgence	UNRWA
Contribution non réservée à un emploi particulier	HCR ^a , Bureau de la coordination des affaires humanitaires ^a , FIDA, HCDH	Contribution réservée à un emploi particulier	FIDA, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, PNUE, ONU-Habitat, HCDH
		Contribution à affectation stricte	HCR, OCDE/CAD
		Contribution à affectation souple	HCR, OCDE/CAD

Ressources de base	Entité	Autres ressources	Entité
Fonds des Nations Unies pour l'environnement	PNUE ^a		
Ressources de base	ONUSIDA, OCDE/CAD	Contribution extrabudgétaire	ONUSIDA, CNUCED, Département des affaires économiques et sociales, CCI, FAO, AIEA, OACI, OIT, OMI, UIT, UNESCO, ONUDI, UPU, OMT, OMPI, OMM, CEA, CEE, CEPALC, CESAP, CESAO
Ressources à des fins générales	ONUDC ^a	Ressources à des fins spéciales	ONUDC
Budget statutaire	FAO, OACI, OIT, UIT, UNESCO, ONUDI, UPU, OMT, OMS, OMPI, OMM, CEA, CEE, CEPALC, CESAP, CESAO	Contributions volontaires de base	OMS
Fonds de coopération technique	AIEA ^a , OMI ^a	Contributions volontaires à objet désigné	OMS
Compte des contributions volontaires de base	OMS		

^a Reçoit également une contribution au budget ordinaire.

6. En application de la résolution 63/311 de l'Assemblée générale, les données relatives aux contributions et aux dépenses sont obtenues à partir de la base de statistiques financières et du système de communication d'informations gérés par le CCS.

7. Dans quelques cas, les données n'ont pas pu être obtenues à partir de la base de données financières du CCS. Les données relatives aux contributions et dépenses du HCDH et du Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont été tirées de leurs rapports annuels respectifs. Celles relatives au financement du Département des affaires économiques et sociales, de la CNUCED, du CCI et des cinq commissions régionales ont été collectées par le biais d'un questionnaire séparé, tandis que celles concernant les fonds d'affectation spéciale multidonateurs ont été obtenues directement du portail du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD^b.

8. Il est fait plusieurs fois référence dans le présent rapport à l'APD dans les analyses comparant les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies aux autres formes d'aide au développement. Deux versions de l'APD (allégement de la dette non compris) sont utilisées, telles qu'elles sont toutes deux

^b Voir <http://mptf.undp.org/>.

définies par le CAD/OCDE : l'APD fournie seulement par les pays membres du CAD (qui s'élevait à 123,5 milliards de dollars en 2012); et l'APD totale (132,4 milliards de dollars en 2012). Le montant total de l'APD tient compte des flux d'aide signalés au CAD par des pays non membres. Il est entendu qu'aucune des deux versions susmentionnées de l'APD ne représente la totalité de la coopération au service du développement^c. Les données relatives à l'APD proviennent du Comité d'aide au développement et des données du Système de notification des pays créanciers d'OCDE.Stat^d.

9. Dans le rapport, les comparaisons et analyses de tendances « en valeur réelle » sont effectuées à partir des montants exprimés en dollars constants des États-Unis (2011) grâce à l'application des déflateurs publiés par le CAD, qui tiennent compte de l'effet combiné de l'inflation et des fluctuations des taux de change.

10. Les données relatives aux contributions se rapportent aux financements effectivement reçus par les organismes du système des Nations Unies de gouvernements et d'autres sources publiques et privées au titre des activités opérationnelles de développement au cours d'une année civile donnée. Les données relatives au transfert de ressources d'une entité du système à une autre sont exclues dans la mesure du possible afin d'éviter les doublons. Les données relatives aux dépenses reflètent l'appui fourni par les organismes du système des Nations Unies aux pays en développement au titre des activités opérationnelles de développement. Contributions et dépenses sont exprimées en dollars des États-Unis courants, sauf indication contraire.

11. Les appellations employées dans le présent rapport et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le terme « pays » employé dans le texte s'applique aussi, le cas échéant, à des territoires ou à des zones. Le trait d'union entre deux dates indique la période complète entre celles-ci, les années du début et de la fin de la période étant incluses.

^c À cet égard, le Secrétariat de l'ONU estime que les flux privés se sont élevés à près de 25 milliards de dollars et que la coopération Sud-Sud aux fins du développement représentait entre 16,1 et 19 milliards en 2011, ce qui porte déjà le chiffre total de la coopération au service du développement à près de 175 milliards de dollars.

^d Voir www.oecd.org/dac/stats/idsonline.htm.

Annexe II

Cadre de suivi et d'établissement des rapports relatif à l'examen quadriennal complet

Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Source/Méthode de collecte des données	Fréquence	Référence	Cible
II. Financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement						
II.A. Principes généraux						
1.	24	Montant total du financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuel	23,879 milliards de dollars	
2.	11, 24	Pourcentage des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement par rapport au total de l'aide publique au développement	a) Base de données financières et mécanisme d'information du CCS b) Statistiques de l'OCDE	Annuel	17,0	
3.	11, 24	Pourcentage des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement par rapport au total de l'aide publique au développement multilatérale	a) Base de données financières et mécanisme d'information du CCS b) Statistiques de l'OCDE	Annuel	29,1	
4.	24, 33, 77	Montant total des ressources provenant de pays non membres du CAD/OCDE (hors ressources locales)	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuel	1,193 milliard de dollars	
5.	24, 33, 77	Pourcentage des ressources provenant de pays non membres du CAD/OCDE par rapport au montant total des flux de coopération Sud-Sud (hors ressources locales)	a) Base de données financières et mécanisme d'information du CCS b) Rapport sur la coopération internationale au service du développement	Annuel	9,1	
6.	24, 37	Montant total des ressources provenant de partenaires non étatiques	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuel	5,946 milliards de dollars	
7.	24, 37	Pourcentage du montant total des ressources destinées aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies provenant de partenaires non étatiques	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuel	24,9	

		Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale	Indicateur	Source/Méthode de collecte des données	Fréquence	Référence	Cible
II.B. Augmentation du financement global, en particulier des ressources de base							
8.	25, 33		Montant total des ressources de base affectées aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuel	6,709 milliards de dollars	
9.	26, 29		Pourcentage des ressources de base affectées au financement des activités de développement provenant de gouvernements (hors ressources locales)	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuel	45,9	
10.	27, 28, 44		Pourcentage des ressources autres que les ressources de base allouées aux activités de développement affectées aux mécanismes de financement communs, thématiques et conjoints aux niveaux mondial, régional et national	a) Base de données financières et mécanisme d'information du CCS b) Étude théorique	Annuel	10,2	
11.	118, 124 g), 135, 141		Pourcentage de pays de programme dans lesquels plus de 20 % des ressources versées par le système des Nations Unies sont destinés à des programmes communs et soumis à des accords de gestion prévoyant la mise en commun des fonds ou un financement par intermédiation ou par un mécanisme de gestion des fonds d'affectation spéciale multidonateurs (par opposition à un financement parallèle)	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ou de l'équipe de pays des Nations Unies	Tous les deux ans	23,9	
12.	35		Nombre d'entités du système des Nations Unies qui rendent compte à leurs organes directeurs en 2014 des mesures concrètes qu'elles prennent en vue d'élargir la base des donateurs	a) Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales b) Rapports annuels des fonds et programmes	Une fois (2014)		
13.	39		Nombre de fonds et programmes des Nations Unies ^a ayant arrêté en 2014 des principes communs en vue de la définition du concept de masse critique des ressources de base	a) Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales b) Rapports annuels des fonds et programmes	Une fois (2014)		
II.C. Amélioration de la prévisibilité et de la qualité des ressources							
14.	41		Nombre d'entités du système des Nations Unies ayant regroupé dans un cadre budgétaire intégré toutes les ressources de base et autres ressources disponibles ou attendues	Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales	Annuel		

<i>Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Source/Méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>
15.	42	Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies utilisant un cadre budgétaire commun au niveau du pays	Rapports annuels des coordonnateurs résidents	Annuel		
16.	24, 33, 40	Pourcentage des principaux donateurs des fonds et programmes dont les contributions aux ressources de base ont augmenté de 20 % ou plus par rapport à l'année précédente	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuel		
17.	46	Nombre d'entités du système des Nations Unies ayant organisé en 2014 des dialogues structurés sur le financement des résultats de développement convenus pour le nouveau cycle de planification stratégique	Rapports annuels des organismes, complétés le cas échéant par l'Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales	Une fois (2014)		
18. a)	10, 11, 13, 19, 30	Pourcentage des dépenses de base effectuées au titre des programmes à l'échelle nationale en faveur des pays les moins avancés (hors ressources locales)	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuel	56,5 (2011)	
18. b)		Pourcentage du total des dépenses effectuées en faveur des pays les moins avancés au titre des programmes à l'échelle nationale (hors ressources locales)			52,6 (2012)	
II.D. Recouvrement intégral des dépenses						
19.	47, 53	Nombre d'entités du système des Nations Unies ayant adopté des cadres harmonisés de recouvrement des dépenses à la fin 2013	Étude théorique	Annuel		
20. a)	43, 48, 51, 53	Pourcentage du total des dépenses de base affectées aux activités de développement menées par le fonds et programmes qui est alloué aux activités de programme	Rapports annuels des organismes	Annuel	64,4 (2011)	
20. b)		Pourcentage du total des dépenses autres que de base affectées aux activités de développement menées par les fonds et programmes qui est alloué aux activités de programme			92,7 (2011)	
21. a)	43, 48, 51, 53	Pourcentage du total des dépenses de base affectées aux activités de développement menées par les institutions spécialisées et d'autres entités du système des Nations Unies qui est alloué aux activités de programme	Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales	Annuel	69,1 (2011)	
21. b)		Pourcentage du total des dépenses autre que de base affectées aux activités de développement menées par les institutions spécialisées et d'autres entités du système des Nations Unies qui est alloué aux activités de programme			83,1 (2011)	
22.	54	Nombre d'entités du système des Nations Unies fournissant dans leurs rapports financiers périodiques des informations sur les montants recouverts	Rapports annuels des organismes, complétés le cas échéant par l'Enquête menée auprès du siège des	Annuel		

Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Source/Méthode de collecte des données	Fréquence	Référence	Cible
			entités par le Département des affaires économiques et sociales			
III. Rôle des activités opérationnelles des Nations Unies dans le renforcement des capacités de développement nationales et de l'efficacité des activités de développement des pays						
III.A. Renforcement des capacités et développement						
23.	14, 57 à 63	Pourcentage de nouveaux PNUAD (ou instruments de planification équivalents) qui font une large place au renforcement des capacités nationales	Examen préliminaire par les équipes régionales du GNUD (groupe de soutien par les pairs)			
24.	57 à 63	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « parfaitement d'accord » pour reconnaître que l'action du système des Nations Unies a été efficace pour développer les capacités nationales	Enquête menée auprès des pays de programme	Tous les deux ans	24,1 en 2012	
25.	64	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « parfaitement d'accord » pour reconnaître que le système des Nations Unies utilise autant que possible des systèmes nationaux de contrôle et d'établissement de rapports	Enquête menée auprès des pays de programme	Tous les deux ans	52,8	
26.	64, 66	Pourcentage de pays qui sont « parfaitement d'accord » pour reconnaître que le système des Nations Unies a évité autant que possible d'avoir recours à des services d'exécution parallèle	Enquête menée auprès des pays de programme	Tous les deux ans		
27.	63	Élaboration d'une méthode et d'un cadre communs pour mesurer les progrès réalisés quant aux activités de renforcement des capacités	GNUD/Réseau de programmes du PNUAD			
28.	63	Pourcentage moyen de bureaux de pays des institutions qui utilisent l'approche courante de mesure des capacités du GNUD (une fois pleinement développée)	Rapports annuels des organismes, complétés le cas échéant par l'Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales			
29.	14, 15	Prise en compte des trois dimensions du développement durable dans les plans stratégiques énoncés par les membres du GNUD	Rapports annuels des organismes, complétés le cas échéant par l'Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales			

Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Source/Méthode de collecte des données	Fréquence	Référence	Cible
III.B. Élimination de la pauvreté						
30.	70, 71	Pourcentage des nouveaux PNUAD qui font une large place à l'élimination de la pauvreté	Étude théorique			
31.	19, 73	Pourcentage des gouvernements de pays de programme qui sont « parfaitement d'accord » pour reconnaître que la contribution de l'ONU à l'élimination de la pauvreté multidimensionnelle est « importante »	Enquête menée auprès des pays de programme	Tous les deux ans	À déterminer	À déterminer
III.C. Coopération Sud-Sud et renforcement des capacités nationales						
32.	74, 77	Nombre d'entités du système des Nations Unies qui tiennent compte de la coopération Sud-Sud dans leurs plans stratégiques	Rapports annuels des organismes, complétés le cas échéant par l'Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales	Annuel	À déterminer	100
33.	74, 77	Nombre d'entités du système des Nations Unies qui s'emploient à faire état de la coopération Sud-Sud dans leurs plans stratégiques	Rapports annuels des organismes, complétés le cas échéant par l'Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales			
34.	74, 77	Pourcentage de nouveaux PNUAD ou plans analogues qui font une large place à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire	Étude théorique	Annuel	À déterminer	100
III.D. Égalité des sexes et autonomisation des femmes						
35.	81, 85, 88, 91	Pourcentage de nouveaux PNUAD assortis de résultats et de ressources spécifiques relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUD (groupe de soutien par les pairs)	Annuel		
36.	81, 82, 83, 85	Pourcentage de pays utilisant la feuille de résultats concernant la parité des sexes qui satisfont aux normes minimales (note équivalant à 4) dans au moins la moitié des domaines pointés	À déterminer (enquête du coordonnateur résident, rapport annuel du coordonnateur résident, ONU-Femmes)	Annuel		

<i>Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Source/Méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>
37.	86, 89	Nombre d'entités du système des Nations Unies qui assurent le suivi de l'affectation des ressources et en rendent compte en utilisant un système de repérage des activités qui contribuent à l'égalité des sexes	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Annuel	À déterminer	
38.	83, 90	Ensemble minimal d'indicateurs de l'égalité des sexes élaborés et adoptés par la Commission de statistique en vue d'une utilisation à l'échelle du système		Une fois		
39.	86, 92	Nombre d'entités ayant atteint la parité parmi le personnel des services généraux et aux postes de haut niveau (P-4 et au-dessus)	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Annuel	À déterminer	
40.	87	État d'avancement de l'évaluation portant sur l'ensemble du système de l'efficacité, de la valeur ajoutée et des effets du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Corps commun d'inspection	Une fois (2016)		
III.E. Passage de la phase des secours à celle des activités de développement						
41.	93, 94	Pourcentage des nouveaux PNUAD qui ont effectivement intégré les activités de réduction des risques liés aux catastrophes et les risques climatiques	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUD (groupe de soutien par les pairs)	Annuel		
42.	93, 94, 108 à 110	Pourcentage des pays de programme qui rendent compte tous les deux ans des avancées réalisées en matière de réduction des risques de catastrophe	Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes	Annuel		
43.	104, 105	Nombre de pays où sont en place des accords, des arrangements ou des initiatives avec les partenaires clefs, y compris les institutions de Bretton Woods, pour répondre aux crises	Rapport du coordonnateur résident, ou enquête ou rapport annuel de l'équipe de pays des Nations Unies	Annuel		
44.	107	Adoption d'instruments harmonisés par les entités du Secrétariat et les membres du système des Nations Unies pour le développement, pour faciliter les programmes et les activités communes dans les pays où une mission des Nations Unies est présente	Groupe directeur pour une action intégrée/Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales	Annuel		

Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Source/Méthode de collecte des données	Fréquence	Référence	Cible
45.	102	Nombre de pays dotés de mécanismes associant toutes les parties et pilotés par le pays pour coordonner l'appui aux priorités nationales en matière de transition	Rapport annuel du coordonnateur résident	Annuel		
IV. Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement						
IV.A. Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement						
46.	4, 5, 7, 12, 21, 113, 114	Pourcentage des pays de programme dans lesquels un comité directeur national mixte (ou un groupe similaire) a effectué un bilan du PNUAD (ou de son équivalent) au cours des 12 derniers mois	Coordonnateur résident ou enquête de l'équipe de pays des Nations Unies	Annuel	36,7 (2012)	
47.	130 b), 171	Pourcentage des équipes de pays des Nations Unies qui ont soumis au gouvernement un rapport d'étape sur l'exécution du PNUAD une fois au cours des quatre dernières années (et tous les ans s'agissant de l'initiative « Unis dans l'action »)	Rapport annuel du coordonnateur résident	Tous les deux ans		
48.	9, 12	Pourcentage des gouvernements de pays de programme qui sont tout à fait d'accord pour reconnaître que l'ONU facilite efficacement ou très efficacement la participation de la société civile et des organisations non gouvernementales aux processus de développement national	Enquête menée auprès des gouvernements des pays de programme	Tous les deux ans	À confirmer	
49.	9, 12, 20, 114, 124 i)	Pourcentage des organisations de la société civile qui sont « parfaitement d'accord » pour reconnaître que l'ONU collabore autant que possible avec les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales	Enquête menée auprès de la société civile	Tous les quatre ans	44,1 (2012)	
50.	5, 7, 12, 113, 115	Pourcentage de gouvernements qui estiment que les activités de l'ONU sont « très étroitement » ou « étroitement » alignées sur les besoins et priorités nationaux	Enquête menée auprès des pays de programme	Tous les deux ans	À confirmer	
51.	18, 116	Pourcentage des gouvernements qui sont « satisfaits » ou « très satisfaits » de la capacité de l'Organisation de leur donner accès aux compétences spécialisées existant à l'échelle de l'ensemble du système, y compris dans les organismes non résidents	Enquête menée auprès des pays de programme	Tous les deux ans	À confirmer	
52.	23, 58	Pourcentage d'équipes de pays indiquant que les données ventilées (niveau de revenu, sexe, âge, handicap, minorités ethniques, religieuses, linguistiques et autres, et peuples autochtones) ont été utilisées comme il convient au stade de l'analyse de la situation du pays concerné	Coordonnateur résident ou enquête menée par l'équipe de pays des Nations Unies		À confirmer	
53.	23	Pourcentage de nouveaux PNUAD incluant une référence aux besoins de personnes handicapées conformément à la note d'orientation du GNUD sur l'inclusion des droits des personnes handicapées dans tous les programmes des Nations Unies au niveau des pays	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUD (groupe de soutien par les pairs)	Annuel		

<i>Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Source/Méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>
54.	58	Pourcentage des équipes de pays des Nations Unies qui ont fait de l'approche axée sur les droits de l'homme un principe clef des programmes aux fins des nouveaux PNUAD	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUD (groupe de soutien par les pairs)	Tous les deux ans		
55.	14	Pourcentage des nouveaux PNUAD qui font du développement durable un domaine stratégique prioritaire conformément aux directives de programmation du GNUD	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUD (groupe de soutien par les pairs)			
56.	119	Nombre d'entités du système des Nations Unies qui ont simplifié et harmonisé les instruments de programmation des institutions (préciser le type d'instrument)	Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales et rapports annuels d'institutions			
57.	117, 119	Nombre de mois nécessaires à l'élaboration du PNUAD	Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales			
58.	117, 120	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « très » ou « relativement » d'accord pour reconnaître que la répartition des tâches entre les organismes des Nations Unies au niveau des pays est claire	Enquête auprès des pays de programme		52,8 (2012)	
59.	117	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « parfaitement d'accord » pour reconnaître que le PNUAD ou un autre cadre de planification de l'ONU a permis de mieux se concentrer sur les résultats	Enquête auprès des pays de programme		47,7 (2012)	
60.	121	Nombre d'entités des Nations Unies qui ont synchronisé leur cycle de planification et de budgétisation avec l'examen quadriennal complet	Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales		À confirmer	
IV.B. Système des coordonnateurs résidents						
61.	42, 124 h), 130 a), 130 c),	Pleine mise en œuvre des éléments ci-après du système de gestion et de responsabilisation	Données collectées au siège des entités par le Bureau de la coordination des activités de développement, enquête menée par l'équipe de pays des Nations Unies, et PNUD	Annuel		
61. a)	131	– Pourcentage d'entités des Nations Unies qui ont révisé la définition d'emploi des membres de leurs équipes de pays pour valoriser le rôle du coordonnateur résident				

Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Source/Méthode de collecte des données	Fréquence	Référence	Cible
61. b)		– Pourcentage d'entités des Nations Unies acceptant l'obligation de rendre compte au coordonnateur résident au sujet de la mobilisation des ressources et de l'exécution des programmes de tout PNUAD/élément de l'initiative « Unis dans l'action » mené par l'entité concernée				
61. c)		– Pourcentage d'entités des Nations Unies ayant inclus des données communiquées par le coordonnateur résident dans le système d'évaluation et de notation des membres de l'équipe de pays des Nations Unies				
61. d)		– Pourcentage d'entités des Nations Unies ayant inclus les résultats enregistrés par les équipes de pays des Nations Unies dans le système d'évaluation et de notation des représentants de l'organisation concernée				
61. e)		– Pourcentage de directeurs de pays du PNUD qui ont signé des lettres de délégation de pouvoir, y compris pour la mobilisation des ressources, avec des coordonnateurs résidents ou des représentants résidents				
62.	124	Pourcentage de femmes parmi les coordonnateurs résidents	Données collectées par le Bureau de la coordination des activités de développement	Annuel		
63.	124	Pourcentage de coordonnateurs résidents originaires de pays de programme	Données collectées par le Bureau de la coordination des activités de développement	Annuel		
64.	125	Pourcentage de gouvernements qui estiment que le personnel de l'ONU (chefs d'organismes) a des capacités et des compétences suffisamment variées, notamment pour pouvoir donner des conseils fiables sur des questions relatives aux grandes orientations ou aux programmes, ainsi que des plus hautes compétences en matière de direction	Enquête menée auprès des pays de programme	Une année sur deux		
65.	128	Nombre d'entités du système des Nations Unies qui appliquent pleinement l'accord relatif au partage des coûts	Système de gestion financière du Bureau de la coordination des activités de développement	Annuel		
66.	128	Proposition relative aux modalités de financement du système des coordonnateurs résidents soumise au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale en 2013	GNUD	Une fois (2013)		

Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Source/Méthode de collecte des données	Fréquence	Référence	Cible
67. a)	128	Contributions en espèces au système des coordonnateurs résidents	Bureau de la coordination des activités de développement (gestion des fonds) et rapports annuels des organismes	Annuel		
67. b)		Contributions en nature au système des coordonnateurs résidents	À confirmer	À confirmer		
68.	124 a), b), 127 c)	Réorganisation et modernisation du Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents pour le doter à terme de responsables hautement compétents	Bureau de la coordination des activités de développement	Une fois		
69.	124 j)	Pourcentage d'équipes de pays par organisation disposant d'une délégation de pouvoir « très suffisante » leur permettant de prendre des décisions au nom de leur organisation	Enquête menée auprès de coordonnateurs résidents ou des équipes de pays des Nations Unies	Annuel		
IV.C. « Unis dans l'action »						
70.	134	Nombre de pays participant à l'initiative « Unis dans l'action »	Coordonnateur résident, enquête menée auprès de l'équipe de pays des Nations Unies ou rapport annuel du coordonnateur résident	Annuel	À déterminer	
71.	134	Nombre de pays appliquant les éléments des procédures opérationnelles permanentes	Rapport annuel du coordonnateur résident	Annuel		
72.	130 b)	Pourcentage de pays faisant l'objet d'un rapport annuel de résultats de pays	Rapport annuel du coordonnateur résident			
73.	138	Pourcentage de pays de programme ayant envisagé d'adopter l'initiative « Unis dans l'action » qui considèrent que les informations fournies par le coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies leur permettent de prendre une décision éclairée concernant ladite initiative	Enquête menée auprès des pays de programme			
74.	141	Nombre de coordonnateurs résidents ou équipes de pays des Nations Unies déclarant avoir reçu une aide efficace du siège s'agissant de l'initiative « Unis dans l'action »	Enquête menée auprès de l'équipe de pays des Nations Unies et du coordonnateur résident			

Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Source/Méthode de collecte des données	Fréquence	Référence	Cible
75 a)	137	Le GNUD a approuvé un plan d'action à l'échelle des sièges pour résoudre les problèmes et les blocages qui, en particulier au niveau des sièges, empêchent les équipes de pays des Nations Unies travaillant dans des pays mettant en œuvre l'initiative « Unis dans l'action » de réaliser tous les gains d'efficacité qu'ils pourraient tirer de celle-ci.	Bureau de la coordination des activités de développement			
75 b)		Le GNUD a mis en œuvre un plan d'action à l'échelle des sièges pour résoudre les problèmes et les blocages qui, en particulier au niveau des sièges, empêchent les équipes de pays des Nations Unies travaillant dans des pays mettant en œuvre l'initiative « Unis dans l'action » de réaliser tous les gains d'efficacité qu'ils pourraient tirer de celle-ci.				
76.	143 et résolution 2013/5 du Conseil économique et social	Propositions concernant l'examen et l'approbation des descriptifs de programme commun de pays s'agissant des pays mettant en œuvre l'initiative « Unis dans l'action » présentées au Conseil économique et social en 2014			2014	
IV.D. Dimensions régionales						
77.	146, 147	Nombre de mécanismes de coordination régionaux ou d'équipes régionales du GNUD ayant adopté des positions communes (documents) pour promouvoir les grandes questions liées au développement	Mécanismes régionaux de coordination, plans de travail et rapports des équipes régionales du GNUD	Annuel		
78.	148, 149	Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies qui sont « parfaitement d'accord » pour reconnaître que le groupe de soutien par les pairs contribue utilement à l'élaboration du PNUAD	Enquête menée auprès de l'équipe de pays des Nations Unies et du coordonnateur résident	Annuel		
79.	146 à 150	Pourcentage de coordonnateurs résidents ou d'équipes de pays des Nations Unies considérant que les mécanismes régionaux de coordination contribuent utilement au règlement des questions régionales et sous-régionales les plus importantes qui intéressent le pays concerné	Enquête menée auprès de l'équipe de pays des Nations Unies et du coordonnateur résident			
80.	146 à 150	Pourcentage de coordonnateurs résidents ou d'équipes de pays des Nations Unies considérant que les équipes régionales du GNUD contribuent utilement au règlement des questions régionales et sous-régionales les plus importantes qui intéressent le pays concerné	Enquête menée auprès de l'équipe de pays des Nations Unies et du coordonnateur résident			
81.	146 à 150	Pourcentage de coordonnateurs résidents ou d'équipes de pays des Nations Unies considérant que les commissions régionales contribuent utilement au règlement des questions régionales et sous-régionales les plus importantes qui intéressent le pays concerné	Enquête menée auprès de l'équipe de pays des Nations Unies et du coordonnateur résident			

Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Source/Méthode de collecte des données	Fréquence	Référence	Cible
IV.E. Simplification et harmonisation des pratiques opérationnelles						
82.	161	Élaboration d'une stratégie du GNUD à fin 2013 pour appuyer la création de locaux communs dans les pays de programme qui le souhaitent	Rapport du GNUD (Équipe spéciale sur les locaux communs)			
83.	152	Soumission aux organes directeurs en 2014 d'un projet relatif au regroupement des services d'appui, notamment dans les domaines de la gestion financière, des ressources humaines, des achats, des technologies de l'information et des communications, entre autres services	Rapports annuels des organismes			
84.	155	Programmes d'harmonisation à l'échelle du système des statuts, règlements, politiques et procédures relatifs aux aspects techniques des opérations de gestion présentés par le Comité de haut niveau sur la gestion et le Groupe des Nations Unies pour le développement pour leur examen par le Conseil économique et social au plus tard à la fin de 2014	Rapport du Comité de haut niveau sur la gestion du GNUD			
85.	159	Présentation en 2014 d'une proposition de définition commune des coûts de fonctionnement et d'un système commun et normalisé de contrôle des coûts	Rapports annuels des organismes, complétés le cas échéant par l'Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales			
86.	156	Pourcentage de pays dont au moins 25 % du volume annuel des achats financés par le système des Nations Unies sont effectués par le gouvernement	Enquête menée auprès de l'Équipe de gestion des opérations			
87. a)	160	Rapport sur l'étude de faisabilité sur l'interopérabilité des systèmes de progiciel de gestion intégré	Rapport du Comité de haut niveau sur la gestion du GNUD	Une fois		
87. b)	160	Report sur les progrès réalisés en vue de la pleine interopérabilité des systèmes de progiciel de gestion intégré en 2016	Rapport du Comité de haut niveau sur la gestion du GNUD	Une fois (2016)		
88. a)	152, 154	Nombre de pays mettant en œuvre des services communs	Rapport du coordonnateur résident et rapports annuels des organismes	Annuel		
88. b)		Nombre de pays mettant en œuvre des accords communs à long terme				
88. c)		Nombre de pays mettant en œuvre une approche harmonisée des achats				
88. d)		Nombre de pays mettant en œuvre une gestion commune des ressources humaines				
88. e)		Nombre de pays mettant en œuvre des services des technologies de l'information et des communications				

<i>Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Source/Méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>
88. f)		Nombre de pays mettant en œuvre des services de gestion financière				
89.	64, 152	Pourcentage de pays appliquant la politique harmonisée concernant les transferts de fonds	Comité consultatif pour la politique harmonisée concernant les transferts de fonds	Annuel		
90.	153	Nombre d'entités du système des Nations Unies ayant présenté des plans de rationalisation interne des opérations de gestion à leurs organes directeurs au plus tard à la fin 2013	Rapports annuels des organismes			
IV.F. Gestion axée sur les résultats						
91	171	Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies ne participant pas à l'initiative « Unis dans l'action » qui produisent des rapports annuels rendant compte de leurs résultats	Coordonnateur résident ou enquête menée auprès des équipes de pays des Nations Unies			
92	166, 168	Nombre d'entités du système des Nations Unies utilisant les outils et principes courants de gestion fondée sur les résultats tels que définis dans le Manuel de gestion axée sur les résultats du GNUD	Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales			
93	170	Nombre d'entités du système des Nations Unies ayant établi des cadres de résultats clairs et rigoureux en vue des plans stratégiques à mettre en œuvre en 2014	Étude théorique des plans stratégiques et documents des pays de programme			
94	172	Rapports sur la gestion axée sur les résultats et les résultats à l'échelle du système examinés au plus tard en 2016	CCI			
95. a)	166	Pourcentage moyen du personnel au niveau du pays s'occupant de la gestion axée sur les résultats et du suivi et de l'évaluation	Rapport annuel du coordinateur résident			
95. b)		Pourcentage moyen du personnel au niveau des bureaux de siège s'occupant de la gestion axée sur les résultats et du suivi et de l'évaluation	Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales			
IV.G Évaluation des activités opérationnelles de développement						
96.	173	Nombre d'entités dotées d'un système de suivi de l'évaluation incluant l'état de la mise en œuvre des évaluations et les réponses de l'administration	Enquête menée auprès du siège des entités par le Département des affaires économiques et sociales	Annuel		
97.	181	Politique relative à l'évaluation indépendante à l'échelle du système et projet d'évaluation à l'échelle du système présenté pour examen au Conseil économique et social en 2013	Rapport/mise à jour émanant du Conseil économique et social	Une fois (2013)		

<i>Paragraphe(s) du dispositif de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>		<i>Indicateur</i>	<i>Source/Méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Référence</i>	<i>Cible</i>
98.	175	Pourcentage de pays de programme qui sont parfaitement d'accord pour reconnaître que l'ONU contribue aux capacités nationales en matière d'évaluation	Enquête menée par le Département des affaires économiques et sociales auprès des pays de programme	Tous les deux ans		
99.	182	Pourcentage d'évaluations de nouveaux PNUAD pour lesquelles une réponse de l'administration est prête	Rapport annuel du coordonnateur résident	Annuel		

^a Dans le présent contexte, et tout en considérant qu'il s'agit d'une entité de l'ONU qui n'est ni un fond ni un programme, ONU-Femmes est classée dans la catégorie des « fonds et programmes des Nations Unies ».