



Assemblée générale Conseil économique et social

Distr. générale
31 décembre 2015
Français
Original : anglais

Assemblée générale
Soixante et onzième session
24 juillet 2015-27 juillet 2016
**Activités opérationnelles de développement : activités
opérationnelles du système des Nations Unies
pour le développement**

Conseil économique et social
Session de 2016
Point 7 a) de l'ordre du jour
**Activités opérationnelles des Nations Unies
au service de la coopération internationale
pour le développement : suivi
des orientations recommandées
par l'Assemblée générale et le Conseil**

Mise en œuvre 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

Le présent rapport, préparé en réponse à la demande exprimée par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226, passe en revue les progrès accomplis et les difficultés rencontrées dans le cadre de l'application de la résolution. Il répond également à la requête du Conseil économique et social contenue dans sa résolution 2014/14 de présenter la teneur du dialogue du Conseil concernant le positionnement futur du système des Nations Unies pour le développement.

Le rapport a été préparé en consultation avec les entités du système des Nations Unies pour le développement, sur la base de leurs plans stratégiques, de leurs rapports annuels et d'autres documents. Il a aussi considérablement bénéficié de quatre enquêtes menées par le Département des affaires économiques et sociales et du nouveau système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement. Grâce à l'appui du Groupe de développement et du Bureau de coordination des activités de développement, les enquêtes effectuées par le Département des affaires économiques et sociales ont atteint un taux de réponses record, offrant ainsi une source d'information exhaustive. Les bases de données et le système de notification gérés par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes

* Le présent rapport a été soumis tardivement en raison de la nécessité d'étendre le processus de consultation à tout le système des Nations Unies.



des Nations Unies pour la coordination (CCS) ont fourni des données financières. Le rapport a également bénéficié des constatations faites par les missions du Département des affaires économiques et sociales en Colombie, aux Fidji, au Rwanda et aux Samoa.

Les recommandations du Secrétaire général seront fournies sous forme de mise à jour du présent rapport, qui sera publiée après les entretiens du débat consacré aux activités opérationnelles du Conseil économique et social et la conclusion du dialogue du Conseil sur la place que doit occuper à terme le système des Nations Unies pour le développement.

I. Introduction

1. Il y a soixante-dix ans, en réaction aux événements de la Seconde Guerre mondiale, la communauté des nations a adopté la Charte et fondé l'Organisation des Nations Unies. Le monde d'aujourd'hui n'est pas seulement spectaculairement différent du monde de cette époque, il a aussi beaucoup changé au cours des quinze dernières années, pendant lesquelles les États membres et les Nations Unies ont œuvré à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

2. Ce nouveau paysage du développement est dû à de nombreux facteurs, notamment : les modifications de la répartition géographique des centres de croissance économique; l'instabilité des marchés; l'influence grandissante des nouvelles technologies dans la société et l'économie; le profil en mutation de la pauvreté et la montée des inégalités; le nombre croissant de pays à revenu intermédiaire; et les difficultés persistantes auxquelles font face les pays les moins développés et les nombreux États fragiles ou en proie à un conflit. La pression croissante sur les ressources naturelles, le réexamen du rôle crucial de l'aide publique au développement (APD) et le rôle toujours plus prégnant de la société civile, du secteur privé et d'autres acteurs non traditionnels sont autant d'autres facteurs dont l'influence se fait sentir dans le domaine du développement. Le paysage du développement est aussi marqué aujourd'hui au niveau mondial par des difficultés croissantes qui exigent une action concertée, en particulier sur le plan du changement climatique, des pandémies et de la migration. Il subsiste dans le même temps de nombreux obstacles au développement dont les causes profondes sont une combinaison d'exclusion et d'oppression des personnes, de mauvaise gestion des ressources naturelles, de corruption, de défaillances de la gouvernance dans les secteurs tant privé que public, ainsi que de la frustration et de la désocialisation qui accompagnent le chômage et l'absence de perspectives et d'emplois décents.

3. Respectant le principe et l'engagement de ne laisser personne de côté, et mue par la conviction générale que dans un monde de plus en plus interconnecté, les difficultés des uns s'imposent à tous, l'Assemblée générale a réagi, en septembre 2015, par l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (résolution 70/1 de l'Assemblée générale). Le Programme pour 2030 présente un sentier de développement universel, intégré et véritablement transformationnel pour les 15 années à venir, au moyen duquel les Nations Unies visent à réaliser 17 Objectifs de développement durable particulièrement ambitieux.

4. Afin de réunir les moyens de mettre en œuvre le Programme pour 2030, les États membres ont également adopté, sous la forme du Programme d'action d'Addis-Abeba (résolution 69/313 de l'Assemblée générale, annexe), un cadre financier et technologique qui aligne toutes les politiques et les flux financiers sur les priorités économiques, sociales et environnementales. En 2015 également, face à la menace du changement climatique, un accord sur l'issue globale des changements climatiques a été adopté à la vingt et unième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. En outre, les chefs d'État et de gouvernement ont convenu en juin 2015 du cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes 2015-2030 (résolution 69/283 de l'Assemblée générale, annexe II), par lequel ils ont réitéré, saisis par un sentiment d'urgence tout nouveau, leur engagement de s'attaquer à la réduction des risques de catastrophes et au renforcement de la résilience aux désastres.

5. L'ensemble de ces résultats manifeste une vision nouvelle et ambitieuse du changement, qui va façonner la manière dont nous devons concevoir, financer, mettre en œuvre et suivre le bien-être de la population mondiale et de la planète dans les années à venir.

6. Cette mutation du paysage du développement exige de repenser le fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement afin qu'il puisse soutenir au mieux les efforts des États membres pour accomplir le Programme de développement à l'horizon 2030.

7. Ainsi qu'il a été exposé au cours de la première phase du dialogue du Conseil économique et social sur la place que doit occuper à terme le système des Nations Unies pour le développement dans le contexte du programme de développement pour l'après-2015, le processus de refonte doit débiter par un accord plus précis quant aux fonctions que le système des Nations Unies pour le développement est le mieux à même de mener à bien dans différents groupes de pays, concernant en particulier le rôle normatif, mobilisateur et fédérateur de l'Organisation. Les solutions des problèmes ne peuvent se ramener à des recettes de développement universelles, mais nécessitent plutôt des diagnostics et des solutions spécifiques. Les capacités croissantes et les besoins différenciés des pays de programme exigent des approches taillées « sur mesure » par le système des Nations Unies pour le développement afin de prendre en compte les conditions propres à chaque pays, conformément aux obligations prescrites par le droit international. Les difficultés des pays à revenu intermédiaire, toujours plus nombreux, qui abritent de fortes populations de jeunes et où vivent aujourd'hui la plupart des pauvres du monde, appellent à une action ciblée pour résoudre le paradoxe d'une croissance économique élevée et de poches de pauvreté grandissantes, d'inégalités qui se creusent et de pénuries de ressources humaines et technologiques, ainsi que d'emplois décents et productifs. Un niveau d'APD suffisant est essentiel pour réaliser le potentiel de ces pays, tout en prenant en compte l'utilisation de variables qui dépassent les critères de revenu par habitant¹.

8. Dans ce contexte, le système des Nations Unies pour le développement doit s'appuyer sur ses capacités, réunir ses forces et mobiliser ses ressources limitées pour soutenir le Programme 2030. Les Objectifs du développement durable sont informés par l'expérience acquise par l'Organisation dans la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement, qui ont démontré la capacité du système des Nations Unies à pousser à l'action, dans le monde entier, les gouvernements, les organisations internationales et de nombreux acteurs non traditionnels, des organisations non gouvernementales (ONG) aux entreprises. Qu'il ait pu accomplir autant malgré la crise financière de 2008 et les crises politiques et militaires qui ont marqué les premières années du vingt et unième siècle est à porter au crédit des principes fondamentaux sur lesquels reposent les Objectifs eux-mêmes.

9. Articuler plus étroitement les efforts humanitaires et de développement des Nations Unies avec leurs activités en faveur de la paix, de la sécurité et des droits de l'homme demeure difficile. Ainsi que l'ont souligné de récents examens et consultations menés dans les domaines du maintien de la paix, de la consolidation de la paix et de l'intervention humanitaire, les causes profondes de la pauvreté sont

¹ Résolution 68/222, par. 5 de l'Assemblée générale.

souvent aussi les facteurs à l'origine des conflits, des risques de catastrophes, des crises humanitaires et des situations d'urgence complexes. Les activités de développement doivent faire partie intégrante des efforts pour renforcer la résilience aux catastrophes naturelles et aux conflits violents, et appuyer les interventions humanitaires, de maintien de la paix et de consolidation de la paix. À cet égard, il est indispensable de concentrer davantage les efforts sur la prévention; souvent les violations des droits de l'homme sont nos meilleurs signaux d'alerte avancée de perturbations à venir. La prévention ne peut être une activité intermittente; elle doit faire partie intégrante des activités des Nations Unies dans tous les contextes où les entités du système pour le développement coopèrent sur la base de leurs savoirs faire et capacités propres.

10. La nature du financement du système des Nations Unies pour le développement influe sur la portée et sur le type d'activités qu'il peut fournir – ainsi que sur les attentes des États membres au sujet de ce que le système peut faire pour eux. Le déséquilibre croissant entre les ressources de base et les autres, et l'absence de ressources communes et flexibles autres que le financement de base, ont abouti à une situation dans laquelle la vaste majorité des ressources reçues sont rigidement affectées à des projets et fonds d'affectation spéciale spécifiques. Cette situation entrave les efforts pour obtenir un fonctionnement systémique des Nations Unies, car elle encourage un fonctionnement cloisonné, accroît la fragmentation et les coûts de transaction et suscite la concurrence entre les activités des entités du système du développement et leur chevauchement. Il s'ensuit que le fonctionnement du système du développement est de plus en plus déterminé par la nature du financement qu'il reçoit.

11. Le système des Nations Unies pour le développement, qui n'est encore que faiblement intégré, se heurte à de nombreuses difficultés du fait du nouveau programme de développement fortement intégré esquissé aux paragraphes 4 et 5 ci-dessus. Eu égard à ce défi, le système va sans doute devoir repenser son positionnement et envisager notamment la possibilité de procéder à certains changements fondamentaux dans son mode de fonctionnement. Les États membres ont fait clairement savoir qu'il n'était pas question de continuer « comme si de rien n'était ». Une réaction efficace à cette dynamique en évolution exige une démarche commune à l'ensemble des Nations Unies, la mise en commun de la planification, de la programmation, de la mise en œuvre, du suivi et de la remontée de l'information, accompagnée par des modifications similaires des politiques et des pratiques de financement des donateurs du système.

12. À ce jour, les efforts ont principalement cherché à accroître la cohérence et la coordination. Si la coordination implique un séquençement logique des interventions visant avant tout à l'efficacité et à réduire les coûts, elle n'implique pas nécessairement l'examen du contenu des interventions elles-mêmes – qu'il s'agisse de stratégies, de projets, de politiques ou d'autres actions. Dans le même ordre d'idées, l'objectif de cohérence vise en général à accroître l'efficacité des entités du système du développement, par exemple en veillant à ce qu'une intervention dans un domaine ou un secteur ne vienne pas saper ou dupliquer des interventions dans d'autres domaines.

13. Une telle intégration implique une compréhension commune des objectifs, de leurs interrelations et des cadres normatifs qui les sous-tendent, ainsi que des interventions fondées sur une perspective, une stratégie et des projets communs afin

de créer des synergies et procéder aux arbitrages nécessaires, pour aboutir à un tout qui soit plus que la somme de ses parties – c'est à dire à une réponse organisationnelle qui reflète la vision ensembliste du Programme 2030, dans laquelle les différentes composantes agissent de concert vers la réalisation d'objectifs communs.

14. Il est difficile de caractériser les activités des entités du système des Nations Unies pour le développement comme seulement « opérationnelles » au sens strict du terme puisqu'elles exécutent de nombreuses activités de développement qui ont leur origine dans des missions à caractère normatif. De même, ce qu'on appelle le « système des Nations Unies pour le développement », qui repose sur une définition assez vague dérivée du financement d'activités opérationnelles pour le développement, n'est pas pour le moment pleinement organisé conformément à son engagement de produire un programme de développement universel et intégré. À ce stade, il serait opportun d'examiner : a) si la terminologie courante reflète correctement les attentes des États membres; et b) comment définir un système chargé de produire le nouveau programme intégré.

15. Le Conseil économique et social a reconnu la nécessité d'un examen sérieux des éléments constitutifs du système des Nations Unies pour le développement, notamment ses fonctions, ses pratiques de financement, ses structures de gouvernance, ses dispositions organisationnelles, ses capacités et ses démarches d'impact et de partenariat, afin d'examiner leur applicabilité au programme de développement innovant nouvellement adopté. Ce n'est qu'en procédant à des ajustements fondamentaux dans ces domaines cruciaux que le système du développement pourra faire face au défi du nouveau paysage du développement. Le cycle de l'examen quadriennal complet des politiques offre l'occasion de mieux positionner le système, de proposer les orientations stratégiques dont il a globalement besoin et de définir les résultats au-delà des réalisations des entités individuelles du système.

16. L'architecte de la salle du Conseil économique et social au siège a notoirement laissé le plafond inachevé parce que « la tâche du développement n'est jamais terminée ». Le présent rapport offre aussi l'occasion de se rappeler que la structure organisationnelle du système des Nations Unies pour le développement est également un chantier permanent. Mais alors que l'architecte de la salle du Conseil l'a conçue sous forme d'espace physique, le système du développement n'a jamais procédé d'un plan cohérent. Il est, avec ses diverses composantes, le produit d'une évolution de 70 ans, répondant à des besoins disparates, tant politiques que de développement. En dépit de ces origines, le système du développement n'a pas cessé de s'adapter aux nouvelles réalités depuis sa création. Il est évident qu'il est prêt et disposé à continuer de le faire.

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

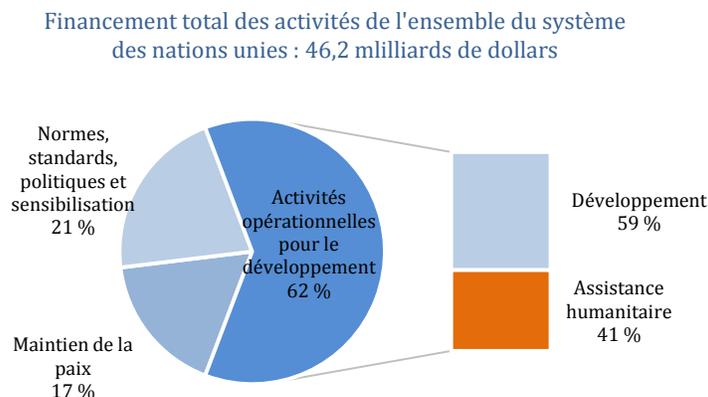
17. Les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement sont des activités exécutées par des entités de l'Organisation avec l'objectif premier de promouvoir le développement et la prospérité de pays en développement. Le système des Nations Unies pour le développement se compose de 34 entités, notamment des fonds et des programmes, des institutions spécialisées et d'autres

entités qui reçoivent des contributions pour des activités opérationnelles de développement². La base de données en ligne de l'examen quadriennal complet des politiques, consultable sur son site sur Internet, fournit des renseignements et des références supplémentaires concernant les définitions et les comparaisons des sources du financement.

18. Les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement couvrent des activités visant des objectifs de développement à long terme et des activités d'assistance humanitaire à court terme. Ainsi que l'indique la figure I ci-dessous, leur financement s'élevait en 2014 à 62 % (28,4 milliards de dollars) des recettes totales pour les activités de l'ensemble du système des Nations Unies (46,2 milliards de dollars).

² Douze fonds et programmes (Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomie des femmes (ONU-Femmes), Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA), Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), Programme alimentaire mondial (PAM); 13 institutions spécialisées (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), Organisation internationale du travail (OIT), Organisation maritime internationale (OMI), Union internationale des télécommunications (UIT), Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), Union postale universelle (UPU), Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), Organisation mondiale de la santé (OMS), Organisation météorologique mondiale (OMM) et Organisation mondiale du commerce (OMC)); et 9 autres entités (Commission économique pour l'Afrique, Commission économique pour l'Europe, Commission économique et sociale pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Département des affaires économiques et sociales, Fonds international de développement agricole et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme). S'il fallait compter séparément les Volontaires des Nations Unies, le Fonds d'équipement des Nations Unies et le Centre du commerce international séparément, le total s'élèverait à 37 entités.

Figure I
Financement des activités de l'ensemble du système des Nations Unies : 2014



19. En ce qui concerne la distinction entre les activités liées au développement et celles liées à l'assistance humanitaire, il n'existe aucune classification harmonisée applicable à l'ensemble du système. Aux fins du présent rapport, et en attendant l'introduction d'un système de classification harmonisé, toutes les activités du HCR, de l'UNRWA³, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, les interventions d'urgence de l'UNICEF (quelque 32 % de toutes les activités de l'UNICEF) et les opérations humanitaires du PAM (quelque 93 % de toutes les activités du PAM) sont considérées comme du domaine de l'aide humanitaire. Toutes les autres activités opérationnelles sont traitées comme étant du domaine du développement. Nombre des analyses les plus détaillées contenues dans ce rapport traitent, en particulier, d'activités liées au développement.

Ressources de base et autres ressources

20. Les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement sont financées par une combinaison de ressources dites « de base » et d'autres ressources⁴. Les ressources de base ne sont pas affectées et peuvent être amalgamées sans restriction. Leur allocation et leur utilisation sont directement liées aux missions multilatérales et aux priorités stratégiques des entités qui sont fixées par leurs organes directeurs respectifs dans le cadre d'un processus intergouvernemental.

21. En revanche, et conformément aux décisions des contributeurs, les ressources autres que les ressources de base sont affectées et leur allocation et leur application sont de ce fait restreintes. Il n'existe donc pas nécessairement de lien direct entre des activités financées par des ressources autres que les ressources de base et les missions multilatérales et les priorités des plans stratégiques fixées par les organes directeurs. Dans certains cas, les organes directeurs approuvent officiellement

³ Le mandat de l'UNRWA couvre à la fois l'assistance humanitaire et les services de développement humain dans l'éducation, la santé, la protection sociale et les droits fondamentaux des réfugiés.

⁴ Sauf dans le cas du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, qui est autofinancé à 100 %.

l'utilisation de ressources de base et se contentent de « prendre note » de l'utilisation des autres ressources. Quelque 6 % des autres ressources sont des ressources dites locales, que les pays de programme et des partenaires locaux fournissent aux organismes aux fins de la mise en œuvre de programmes sur leurs propres territoires⁵. Chaque fois qu'elle est indiquée et que cela paraît justifié, cette composante est exclue de certaines des analyses qui figurent dans le présent chapitre.

22. Si les ressources autres que les ressources de base représentent une composante essentielle du système des Nations Unies pour le développement, l'aide restreinte affectée à des projets spécifiques est perçue comme contribuant à la fragmentation, à la compétition entre les organismes et au chevauchement des activités, et de décourager la recherche d'un positionnement, d'une stratégie et d'une cohérence systémiques pour les Nations Unies. Étant donné la nature intégrée du Programme 2030, il est indispensable que les contributions laissent aux entités du système du développement la latitude d'exécuter des activités horizontales ciblant de multiples domaines. Il importe en outre de veiller à ce que les ressources autres que celles de base soient plus flexibles / moins rigidement affectées, qu'elles s'appuient sur une base solide de ressources de base et que celles-ci ne servent pas à financer des coûts hors programmes associés à d'autres activités que celles de base. Il s'agit de faire en sorte que le financement soutienne les fonctions du système des Nations Unies pour le développement plutôt que l'orientation des fonctions soit déterminée par la nature du financement.

A. Aperçu

1. Financement en 2014 et tendances actuelles

23. Le montant des contributions aux activités opérationnelles pour le développement s'est élevé à 28,4 milliards de dollars au total en 2014, ce qui représente une augmentation de 6,9 % en valeur réelle par rapport à l'année précédente. Cette augmentation était entièrement due à un accroissement des ressources autres que celles de base destinées aux activités d'aide humanitaire. Les contributions aux ressources de base ont en fait diminué de 0,5 %, en valeur réelle, et n'ont représenté que 24 % du financement global en 2014. En conséquence, plus des trois quarts du financement des activités opérationnelles pour le développement se composait de ressources autres que celles de base. Le financement des activités d'aide humanitaire a représenté 41 % du volume total du financement des activités opérationnelles de l'ONU pour le développement en 2014. À titre de comparaison, en 2012 leur part s'élevait à 33 %.

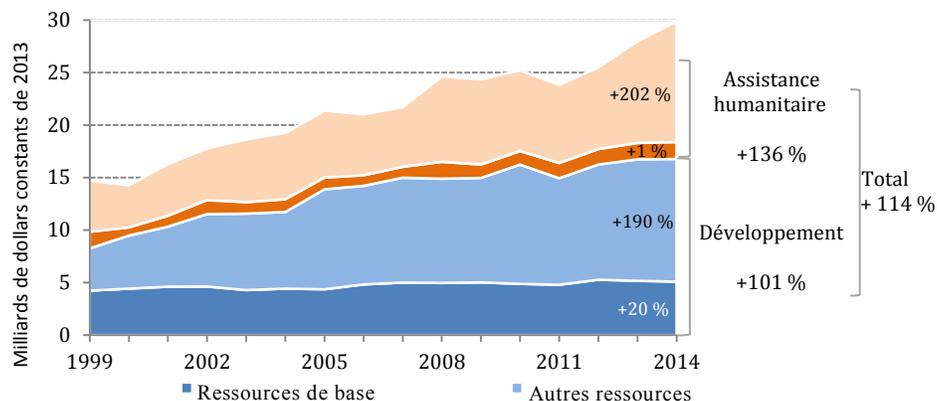
24. À l'examen des tendances de fond (voir figure II), il apparaît clairement qu'en valeur réelle, la croissance du financement des activités opérationnelles pour le développement a généralement été positive au cours des 15 dernières années, tant pour les activités de développement que pour celles liées à l'assistance humanitaire. La croissance des ressources de base a toutefois été minime par rapport à celle des autres ressources, que ce soit celles des activités liées au développement ou celles de l'aide humanitaire. La part des ressources de base dans le financement total des activités opérationnelles pour le développement est ainsi passée de 44 % à 24 % et

⁵ Quelquefois désignées par l'expression de « contributions autofinancées ».

celle des ressources de base dans le financement des activités liées en particulier au développement est tombée de 51 % à 30 % au cours de cette même période de 15 ans.

Figure II
Variation progressive en valeur réelle du financement des activités opérationnelles pour le développement : 1999-2014

(Variation en pourcentage par rapport à 1999)



25. S'il faut reconnaître que la croissance rapide des ressources autres que les ressources de base a permis aux entités des Nations Unies d'étendre leurs activités au-delà de ce qui aurait été possible avec les seules ressources de base, cette évolution a également eu des répercussions importantes sur le système des Nations Unies pour le développement. Un accroissement substantiel des projets financés par d'autres ressources que celles de base nécessitera par exemple un volume de ressources de base accru si la part des dépenses d'appui au programme ne couvre pas tous les coûts hors programme (lesquels comprennent les coûts d'administration et de gestion) associés aux projets financés sur autres ressources. Le déséquilibre croissant entre les ressources de base et les autres ressources strictement affectées a aussi abouti à une série de dialogues structurés sur le financement au sein de plusieurs entités des Nations Unies, ainsi que l'a demandé l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226 sur l'examen quadriennal complet des politiques, afin d'attirer un financement plus prévisible, flexible et adéquat.

2. Activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement et aide publique au développement

26. Si l'on considère le total des flux de ressources de base et des autres ressources reçus en 2014, le financement des activités opérationnelles pour le développement représentait 18 % de l'aide publique totale au développement (APD)⁶. La figure III montre qu'après l'adoption en 2010 des objectifs du Millénaire pour le développement, la croissance du financement des activités

⁶ Les ressources locales canalisées par l'intermédiaire du système des Nations Unies pour le développement sont également exclues car elles n'entrent pas dans la définition de l'APD.

opérationnelles pour le développement a suivi une tendance similaire à celle de la croissance de l'APD jusqu'en 2011, après quoi le financement a augmenté plus rapidement, largement à cause de l'accroissement des activités d'aide humanitaire.

Figure III
Croissance de l'aide publique au développement et financement des activités opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies : 1999-2014

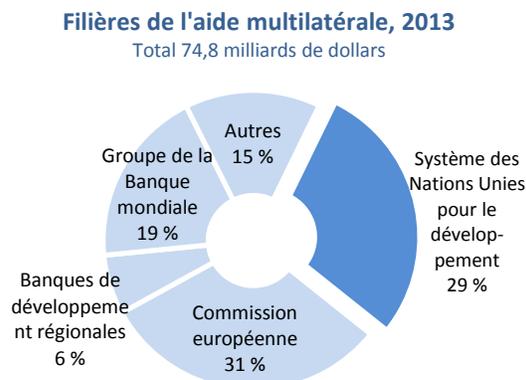
Croissance en valeur réelle (1999 = 100 %)

Année	APD-ONU (%)	APD (%)
1999	100	100
2004	135	125
2009	175	165
2014	215	175

27. Entre 2007 et 2013, l'utilisation globale du système multilatéral (ressources de base plus autres ressources) est passée d'un niveau de 36 % du montant total de l'APD mondiale à 41 %, principalement du fait d'augmentations des ressources autres que celles de base. Le système des Nations Unies pour le développement représente quelque 31 % de l'APD multilatérale, telle que comptabilisée par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (voir figure IV)⁷.

⁷ Afin d'éviter un double comptage, les flux d'APD entre organisations multilatérales sont exclus.

Figure IV
Filières de l'aide multilatérale : 2013⁸

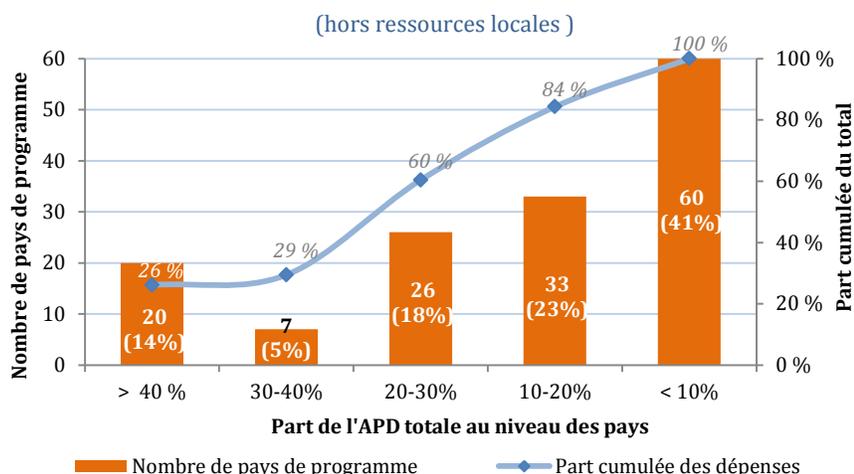


Source : Statistiques de l'OCDE.

28. La figure V présente une analyse comparative du total des dépenses des activités opérationnelles pour le développement et du total des décaissements d'APD au niveau national. La figure montre que dans 60 pays de programme, les dépenses des activités opérationnelles pour le développement n'atteignaient pas 10 % du total de l'APD. Ces 60 pays représentaient ensemble quelque 16 % des dépenses totales des activités opérationnelles pour le développement au niveau des pays. Il convient de noter que les informations fournies représentent les flux financiers combinés de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. On compte en moyenne 9 entités des Nations Unies actives dans chacun des 60 pays de programme où les dépenses des activités opérationnelles pour le développement représentent moins de 10 % du total de l'APD. La majorité des dépenses, soit 55 %, ont été enregistrées dans des pays de programme où elles représentent entre 10 % et 30 % du total de l'APD.

⁸ Les données sont celles de 2013 car le rapport statistique du CAD pour 2014 ne sortira que fin décembre 2015 (voir <http://www.oecd.org/dac/stats/final2014oda.htm>).

Figure V
Dépenses des activités opérationnelles pour le développement en pourcentage de l'aide publique au développement au niveau des pays : 2013



29. L'analyse ci-dessus peut être considérée, du point de vue du financement, comme indicative de l'importance du système des Nations Unies dans la coopération mondiale pour le développement au niveau des pays. Selon la liste des pays fragiles dressée par la Banque mondiale, les dépenses des Nations Unies représentent plus de 20 % de l'APD dans près de la moitié des pays les moins développés, soit 23 pays, et dans 57 % des pays fragiles ou sortant d'un conflit. L'importance financière du système des Nations Unies pour le développement tend donc à être plus significative dans les pays les moins développés et/ou sortant d'un conflit que dans les pays de programme en général.

30. Malgré la croissance tant du financement des activités opérationnelles pour le développement que de l'APD mondiale depuis 2000, ces totaux ne représentent qu'une petite partie du total des flux de ressources internationales vers les pays en développement, qui est actuellement estimé à quelque 2 000 milliards de dollars annuellement⁹. L'APD et, en conséquence, le financement des activités opérationnelles pour le développement, ont diminué en pourcentage du flux total de ressources internationales vers les pays en développement, dont elles représentent respectivement 7 % et 1,3 % environ. Toutefois l'APD et le financement des activités opérationnelles pour le développement contribuent significativement à orienter l'aide vers les plus pauvres et les plus vulnérables, car en général ces flux ciblent plutôt des objectifs de développement, notamment des objectifs de développement convenus au niveau international¹⁰. Ils sont en outre susceptibles de jouer un rôle catalytique et mobilisateur important en attirant et en mobilisant les ressources additionnelles – intérieures, en particulier – qui seront nécessaires pour

⁹ *Investments to End Poverty*, Development Initiatives, Bristol, Royaume-Uni, 2013.

¹⁰ « Improving ODA allocation for a post-2015 world », étude indépendante commandée par le Département des Affaires économiques et sociales pour le Forum pour la coopération en matière de développement 2016 (http://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf15/un_improving_oda_allocation_for_post-2015_world.pdf).

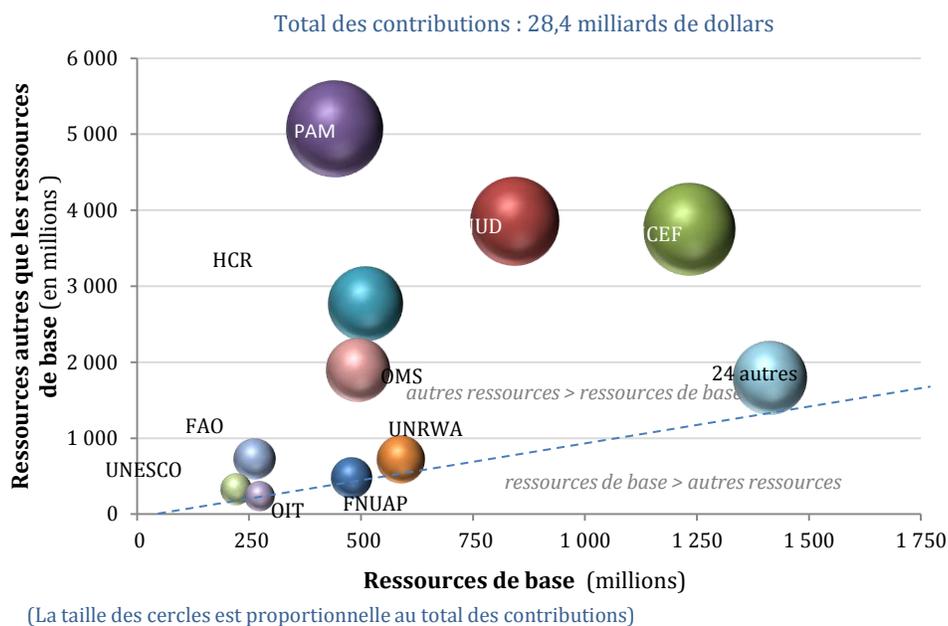
l'après-2015, et peuvent donc avoir un effet multiplicateur. Il est vital pour le système des Nations Unies pour le développement qu'ils remplissent effectivement ce rôle afin que celui-ci conserve toute sa pertinence dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'enjeu à cet égard consiste à apporter la démonstration de cet effet multiplicateur, afin d'exposer comme il convient le véritable impact du système du développement sur le plan financier.

3. Entités des Nations Unies

31. Le financement est concentré sur un nombre relativement restreint d'entités des Nations Unies, les 10 principales (PAM, UNICEF, PNUD, HCR, OMS, UNRWA, FAO, FNUAP, UNESCO et OIT) représentant en 2014 89 % de toutes les contributions¹¹. Pour les cinq principales, la composante des ressources de base était largement inférieure à celle des autres ressources (voir figure VI). La liste complète des contributions depuis 2005, par entité et type de financement, est présentée au tableau A-2 de l'annexe statistique en ligne disponible sur le site de l'examen quadriennal complet sur Internet.

Figure VI

Contributions reçues par les entités des Nations Unies : 2014



¹¹ Aux fins du présent rapport, les 439 millions de dollars reçus par le PAM en financement flexible, non affecté en 2014 sont considérés comme équivalant à des ressources de base et sont comptabilisés comme tels à la figure VI.

32. Pour la deuxième année consécutive, les contributions au PAM, au HCR, à l'UNRWA et aux activités d'aide humanitaire de l'UNICEF se sont significativement accrues. Globalement, les contributions aux activités d'aide humanitaire ont augmenté de 48 % en valeur réelle depuis 2012, selon les estimations, alors que le financement des activités liées au développement n'a enregistré qu'une légère augmentation de 2 % pendant la même période. Cette tendance correspond à un accroissement spectaculaire de la demande d'aide humanitaire due à divers facteurs, qui vont de l'existence de conflits prolongés aux conséquences du changement climatique. Pour faire face à cet accroissement de la demande d'aide humanitaire, le Secrétaire général a constitué un Groupe de haut niveau sur le financement de l'aide humanitaire pour examiner les difficultés dans ce domaine et élaborer des solutions pour rendre le financement plus prévisible, et disponible dans des délais plus brefs. Le Groupe proposera des recommandations qui contribueront à informer les entretiens du Sommet mondial sur l'aide humanitaire en mai 2016.

4. Sources de financement

33. D'une façon générale les sources de financement des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement peuvent être regroupées en trois grandes catégories : contributions étatiques, contributions d'autres institutions multilatérales (y-compris la Commission européenne), et contributions non étatiques. Quelque 77 % des contributions totales en 2014 provenaient directement des États (voir figure VII). Ce chiffre inclut les contributions des États aux fonds d'affectation spéciale multidonateurs des Nations Unies. Les 23 % restants proviennent de : a) la Commission européenne, d'autres institutions multilatérales et fonds mondiaux, eux-mêmes abondés principalement par des États; et b) de sources non gouvernementales et privées.

Figure VII
Principaux groupes de sources de financement : 2014

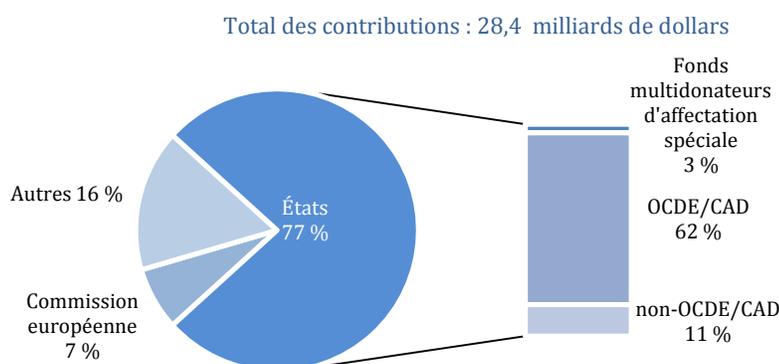
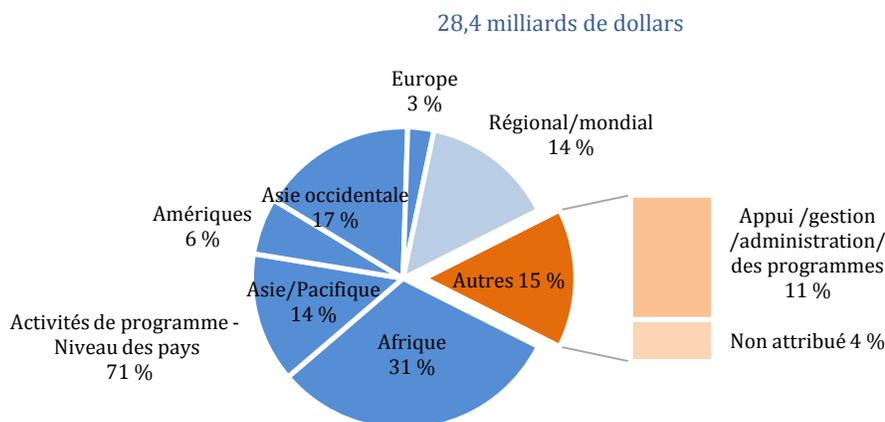


Figure IX
Dépenses par région : 2014

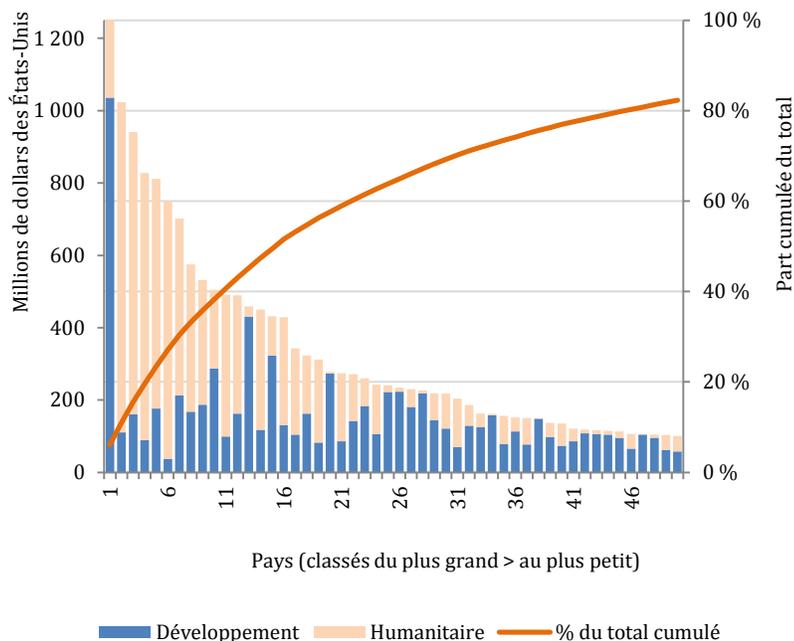


36. En conséquence, 29 % des dépenses totales concernent : a) les activités de programme aux niveaux régional et mondial; b) l'appui aux programmes et leur gestion/ administration; et c) les activités qui ne peuvent être attribuées à aucune des catégories ci-dessus. Les coûts d'appui aux programmes, d'efficacité du développement et de gestion sont ceux qui, dans les entretiens sur le recouvrement des coûts relatifs à l'examen quadriennal complet, sont désignés comme coûts hors programme.

37. En ce qui concerne la répartition et le degré de concentration des dépenses totales des programmes au niveau des pays pour 2014, les 50 pays de programme les plus importants représentaient 82 % du total, les 10 premiers¹² en représentant à eux seuls quelque 38 % (voir figure X). Les dépenses de programme en Afghanistan, dont 63 % étaient dues aux activités du PNUD, étaient les plus élevées (1,3 milliard de dollars).

¹² Afghanistan, République démocratique du Congo, Éthiopie, Iraq, Jordanie, Liban, Somalie, Soudan du Sud et République arabe syrienne, ainsi que le territoire palestinien occupé.

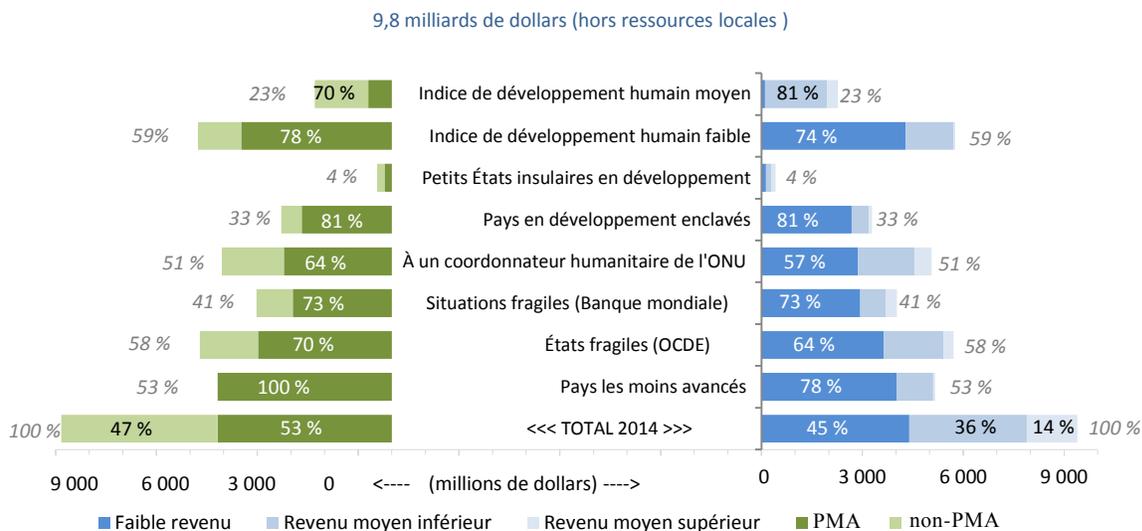
Figure X
Dépenses dans les 50 principaux pays de programme : 2014



38. À l'exception de l'Afghanistan, l'aide humanitaire était l'activité dominante dans les pays présentant les dépenses totales de programme les plus élevées. Selon la Banque mondiale, sur les 10 pays dont les dépenses de programme sont les plus élevées, sept sont considérés se trouver en situation de fragilité. La liste complète des dépenses de programme par pays de programme, type d'activité et type de financement est fournie au tableau B-2 de l'annexe statistique en ligne (<http://www.un.org/en/development/desa/oesc/qcpr>).

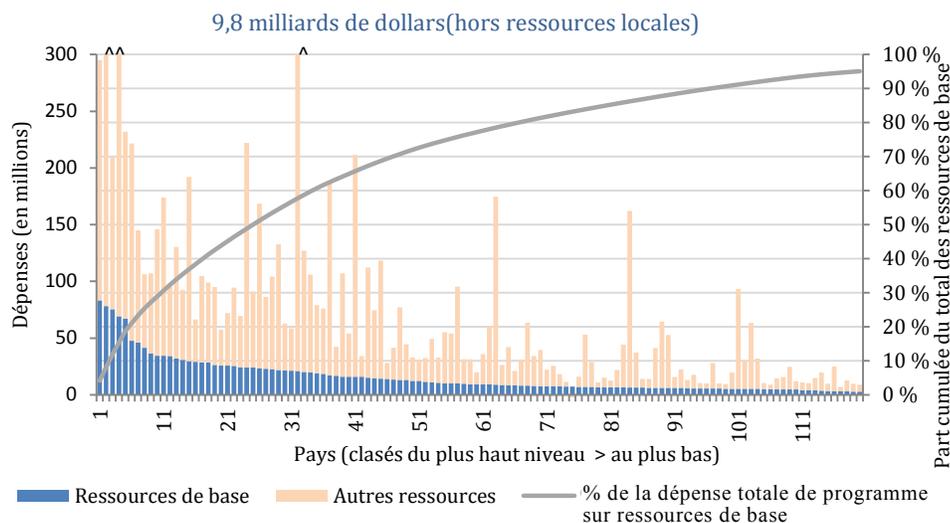
39. La figure XI présente un aperçu, à partir d'informations fournies par la Banque mondiale, de la manière dont les dépenses afférentes aux programmes de développement au niveau des pays se répartissaient entre les différents groupes de pays et de niveaux de revenus en 2014. Les pays à faible revenu représentaient 45 % de la dépense totale au niveau des pays. Le total des dépenses dans les pays les moins développés s'élevait à 5,2 milliards de dollars en 2014, ce qui représente quelque 53 % de la dépense totale au niveau des pays. Les pays présentant un indice de développement humain peu élevé représentaient 59 % des dépenses, dont plus des trois quarts ont été décaissés dans les pays les moins développés.

Figure XI
Dépenses liées au développement par grands groupes de pays : 2014



40. La figure XII présente un aperçu, pour 2014, de la répartition générale et du degré de concentration des dépenses afférentes aux programmes liés au développement (ressources locales non comprises) par pays et par type de financement (ressources de base et autres ressources), classés par niveau décroissant de dépenses de ressources de base. Pour les besoins de la présentation, les dépenses excédant 300 millions de dollars ont été exclues. Les 10 pays de programme les plus importants représentaient ensemble près de 30 per cent du total des dépenses liées au développement en 2014.

Figure XII
Dépenses liées au développement : 120 principaux pays par niveau de ressources de base : 2014



41. À cet égard, il est utile d'étudier les résultats d'une enquête menée récemment par l'OCDE auprès des donateurs du Comité d'aide au développement¹³, qui révèle que les décisions relatives au financement affecté des donateurs sont très fragmentées – elles sont dispersées entre divers ministères et départements, différents services du même département et/ou décentralisées sur le terrain. De ce fait, la plupart des donateurs n'ont aucune vue d'ensemble de la totalité de l'appui qu'ils fournissent aux principales organisations multilatérales, et beaucoup s'adressent à l'organisation même qu'ils financent pour obtenir cette information. On peut en conclure que dans un contexte réactif ou de réponse à une situation d'urgence, les donateurs ne suivent pas nécessairement une stratégie globale préétablie d'allocation de leurs ressources à une organisation multilatérale particulière, ou entre les ressources de base et les autres, ce qui a pour effet que leur répartition, comme le montre la figure XII, résulte dans une large mesure de l'agrégation de nombreuses décisions ponctuelles. Ceci montre l'importance des débats au sujet de : a) l'alignement effectif des activités financées sur des ressources autres que les ressources de base avec les missions multilatérales et les priorités des plans stratégiques des entités tels qu'ils sont prescrits par les organes directeurs, concernant cet alignement effectif; b) la mesure dans laquelle les coûts de l'appui aux programmes et de gestion/administration (coûts hors programme) sont convenablement attribués à ces sources d'autres ressources; et c) les bonnes pratiques des donateurs multilatéraux et la capacité de suivre formellement l'équilibre entre allocations d'aide multilatérale de base et aide bilatérale, aux fins de l'intégration horizontale des politiques.

¹³ Une enquête sur les allocations d'aide multilatérale a été menée au dernier trimestre de 2013; 22 membres du Comité d'aide au développement y ont répondu.

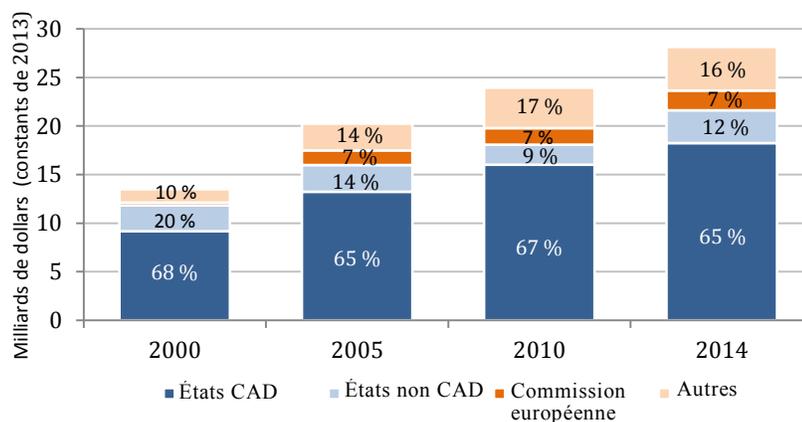
B. Améliorer l'ensemble du financement, en particulier les ressources de base

1. Élargir la base de contributeurs

42. Afin d'améliorer le financement, il est important que les entités du système des Nations Unies pour le développement diversifient leur base de ressources, réduisant ainsi leur dépendance envers quelques grands donateurs. Ce problème a également été souligné dans le dialogue du Conseil économique et social sur le positionnement à long terme du système du développement.

43. La figure XIII présente les changements survenus au fil du temps entre les principaux groupes de contributeurs pour les activités opérationnelles du développement. Elle montre que, vers 2005, quatre groupes distincts étaient apparus. Le groupe classé « Autres » dans la figure se compose de ressources provenant d'autres organisations multilatérales (sauf la Commission européenne, qui est présentée séparément), de fonds mondiaux et de sources non gouvernementales et privées. La croissance des contributions de ce groupe représente la tendance la plus significative du financement jusqu'en 2005. Depuis 2005 toutefois, les parts respectives de ces quatre groupes de contributeurs dans le financement global des activités opérationnelles pour le développement sont restées relativement stables.

Figure XIII
Principales sources de financement, 2000-2014



44. L'engagement d'acteurs non étatiques dans la coopération pour le développement va probablement progresser au cours des années de l'après-2015, ce qui présente pour les entités du système des Nations Unies pour le développement des possibilités importantes de croissance et l'occasion d'élargir leur base de contributeurs et de partenaires. Cela exigera simultanément l'identification de nouvelles formes d'exercice du principe de responsabilité, qui tiennent compte de la responsabilité partagée de multiples acteurs étatiques et non étatiques, notamment une communication financière transparente et de grande qualité sur les ressources que les entités des Nations Unies reçoivent des acteurs non étatiques. Actuellement,

de nombreuses entités ne disposent pas d'une méthodologie de déclaration systématique des fonds reçus du secteur privé et d'autres donateurs non étatiques, bien que, grâce à de récents dialogues structurés sur le financement, des efforts soient en cours pour renforcer la communication financière dans ce domaine.

45. En ce qui concerne les contributions étatiques, en 2014, les pays en développement¹⁴ ont contribué quelque 703 millions de dollars aux activités opérationnelles pour le développement, non compris les ressources locales, ce qui représente une augmentation de 26 % en valeur réelle par rapport à 2011. En outre un montant de 1,32 milliard de dollars de ressources locales a été fourni par les pays en développement pour leurs propres programmes nationaux. Bien que cela traduise une tendance favorable, les trois principaux États donateurs ont fourni 45 % du financement total reçu des États en 2014, les 10 principaux en assurant 73 %. En 2009, ces proportions étaient de 40 % et de 74 %, respectivement, ce qui montre que la dépendance du système des Nations Unies pour le développement envers un nombre limité d'État contributeurs ne s'est aucunement améliorée au cours des cinq dernières années.

46. Vingt-trois des 25 organisations qui ont répondu en 2015 à une enquête auprès des entités du système des Nations Unies pour le développement ont indiqué qu'elles signalent dans le cadre de leurs rapports annuels les mesures concrètes prises pour élargir leur base de donateurs. Il demeure néanmoins difficile d'élargir la base de donateurs. Un système de développement bien financé pourra mettre en œuvre le Programme 2030 – et il est donc vital que tous les États membres prennent conscience de la responsabilité qui leur incombe de contribuer des ressources de base ainsi que d'autres ressources de grande qualité, comme l'Assemblée générale les y a invités dans sa résolution 67/226. Il est essentiel pour cela de faire bien comprendre le rôle spécifique que le système doit jouer pour faciliter la mise en œuvre du Programme 2030 et de faire en sorte qu'il soit bien équipé pour le remplir. L'engagement des États membres, tant développés qu'en développement, ainsi que d'autres contributeurs non étatiques, à apporter leur contribution est une indication de leur confiance dans le système du développement.

47. Élargir la base des contributeurs exigera des entités du système des Nations Unies pour le développement qu'elles s'engagent activement à renforcer la confiance avec tous les États membres et les autres partenaires éventuels dans la plus grande transparence, pour pouvoir plaider la cause de niveaux suffisants et prévisibles de ressources de base et d'autres ressources complémentaires. Les entités doivent prêter une attention particulière aux États membres qui ont les moyens de contribuer – mais jusqu'à présent ne l'ont pas fait – ainsi qu'à ceux qui ont la capacité de contribuer davantage.

2. Dialogues structurés sur le financement et masse critique de ressources de base

48. L'architecture du financement des activités opérationnelles des Nations Unies ayant radicalement changé au cours des deux dernières décennies, la réaction de la plupart des entités a été d'entreprendre un réexamen de leurs pratiques de financement dans le cadre d'une série de dialogues structurés avec les États

¹⁴ Aux fins du présent rapport, les pays en développement sont les pays à revenu faible ou intermédiaire de la classification de la Banque mondiale.

membres afin de s'assurer de la prévisibilité, de la flexibilité et de l'alignement des ressources fournies pour la mise en œuvre de leurs plans stratégiques et d'en suivre l'évolution. Dans l'enquête de 2015 auprès des entités du système des Nations Unies pour le développement, 17 des 25 entités répondantes ont indiqué qu'elles avaient organisé un dialogue structuré sur le financement en 2014. Ces dialogues sur le financement se sont poursuivis en 2015, et comportaient des entretiens sur le concept de masse critique de ressources de base. Bien que les principaux fonds et programmes des Nations Unies aient élaboré un ensemble de principes communs concernant le concept de masse critique de ressources de base en 2014¹⁵, les progrès ont été limités en 2015 concernant la définition d'un niveau spécifique de masse critique pour chaque entité, comme l'avait suggéré l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226 sur l'examen quadriennal complet. Dans le cadre de leur réponse, tous les grands fonds et programmes ainsi que plusieurs institutions spécialisées ont élaboré une stratégie de mobilisation des ressources et/ou un dossier stratégique en vue d'un examen en 2015.

49. Bien qu'au sein des entités des Nations Unies les efforts pour renforcer les stratégies de mobilisation des ressources aient enregistré quelques avancées, la capacité du système des Nations Unies pour le développement de mobiliser des ressources en tant que système demeure largement inexploitée, en particulier pour les activités liées au développement (il n'existe par exemple pas d'équivalent dans le domaine du développement du Fonds central pour les interventions d'urgence). Des efforts ont été faits en ce sens, par exemple avec la création des fonds de l'initiative « Unité d'action des Nations Unies » ainsi que du guichet de financement élargi « Unis dans l'action » pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Cependant il s'est avéré difficile d'attirer de façon durable des ressources vers ces guichets de financement et ces fonds n'ont donc connu qu'un succès modeste. Cela explique peut-être en partie la prolifération de fonds mondiaux thématiques et de fonds verticaux, dont beaucoup peuvent être considérés comme une solution de rechange au système multilatéral établi, et qui ont ainsi pour effet d'écarter des ressources du système des Nations Unies pour le développement.

50. Dans le contexte du Programme 2030, le positionnement à long terme du système des Nations Unies pour le développement exigera qu'il mette en action sa capacité comme système unifié de mobiliser des ressources importantes, en addition aux ressources mobilisées individuellement par les entités. Ceci est particulièrement important en raison de la nature transversale des Objectifs et des cibles du Programme 2030. Une campagne plus énergique de mobilisation de ressources, menée au niveau systémique, permettra de faire du financement l'instrument de l'intégration et de la cohérence des politiques. De ce point de vue, définir clairement le rôle des Nations Unies en qualité de système dans la période post-2015 serait un premier pas vers la mise sur pied d'un mécanisme capable de mobiliser des ressources. Il conviendra d'explorer les dispositifs de gestion envisageables pour ce mécanisme.

3. Examen des modalités de financement sur ressources de base

51. Il sera vital d'obtenir un financement à partir d'une base de donateurs plus large. Il convient de noter à cet égard que le Programme d'action d'Addis-Abeba

¹⁵ Voir A/70/62-E/2015/4, par. 43-50.

soulignait « l'importance du rôle et de l'avantage comparatif d'un système des Nations Unies qui soit doté de ressources suffisantes et qui soit pertinent, cohérent, efficace et efficace » dans le soutien qu'il apporte aux Objectifs de développement durable. Le Programme d'action précisait encore qu'il fallait renforcer l'appropriation et la direction des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement par les pays de programme eux-mêmes ainsi que la cohérence, la pertinence, l'efficacité et l'efficience des Nations Unies, afin d'améliorer leur coordination et leurs résultats, notamment en développant davantage l'initiative volontaire « Unis dans l'action », entre autres modalités et approches opérationnelles, et pour améliorer la collaboration des Nations Unies avec les parties prenantes et partenaires pertinents.

52. Les ressources de base financent beaucoup plus que le fonctionnement de base des entités des Nations Unies, elles couvrent aussi les activités de conférence et de coordination de l'Organisation, ses activités normatives, de fixation de normes et de cohérence globale des politiques, qui comportent des fonctions techniques et de fond (appelées efficacité du développement ou appui aux programmes par certaines entités), et ses activités de programme connexes. Les ressources de base sont en outre nécessaires pour mobiliser d'autres ressources aux fins d'assurer la pleine mise en œuvre des plans stratégiques des entités.

53. Depuis 1999, les quotes-parts aux institutions spécialisées ont diminué de 6 % en valeur réelle¹⁶. Bien que la résolution de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet n'ait appelé que les fonds et les programmes à engager des entretiens sur le concept de masse critique de ressources de base, le manque de ressources flexibles/non affectées pose aussi problème aux institutions spécialisées. À cette fin, l'OMS, l'ONUDI et l'OIT ont ouvert des comptes destinés à recevoir les contributions volontaires à l'appui de leur budget de base/statutaire. Dans le cas de l'OMS, les contributions au compte supplémentaire volontaire, qui contient des fonds pleinement et extrêmement flexibles qui ne sont affectés qu'au niveau d'un objectif stratégique du budget de programme, se sont élevées à 116,3 millions de dollars en 2014, ajoutant 24 % de ressources flexibles supplémentaires aux contributions statutaires de l'OMS.

54. Les contributions à son Fonds pour l'environnement sont la principale source de financement flexible utilisée par le PNUE pour mettre en œuvre son programme de travail. Le Fonds est abondé conformément à une échelle indicative des contributions volontaires, par laquelle tous les États membres des Nations Unies sont invités à faire des contributions financières au PNUE au moins au niveau de leur quote-part au barème des Nations Unies ou du niveau historique de leurs contributions, si celui-ci est plus élevé. Grâce à ce mécanisme, les contributions au Fonds pour l'environnement ont augmenté de 6 % en 2014 par rapport à 2013, 89 États ayant apporté des contributions au Fonds en 2014, ce qui manifeste un taux de participation élevé.

55. Au-delà de leur montant, une meilleure prévisibilité des ressources de base peut aider les entités du système des Nations Unies à intégrer leur planification, ce qui pourrait leur permettre d'utiliser des ressources de base pour combler des lacunes dans le financement de programmes financés sur autres ressources. Le FIDA, par exemple, mobilise des ressources de base par un processus d'abondement

¹⁶ Dans le même temps, le produit intérieur brut (PIB) mondial a augmenté de 53 % en valeur réelle.

consultatif, qui vise à garantir la disponibilité du montant de ressources dont son programme de travail aura besoin pour les trois années suivantes, assurant ainsi une meilleure prévisibilité. Ces consultations offrent également un forum pour un dialogue stratégique entre les États membres et la direction du FIDA sur les résultats obtenus et l'orientation future des travaux de l'institution.

56. L'OMS a entrepris une réforme étendue dans le but d'améliorer l'alignement, la flexibilité, la prévisibilité et la transparence de son financement. Le dialogue de financement organisé en 2013 avec les États membres et les contributeurs non étatiques a constitué une part importante de cette réforme. Pour la préparation du budget 2016-2017, un autre dialogue de financement a eu lieu en novembre 2015. Le dialogue structuré pratiqué par l'OMS est un modèle que d'autres entités des Nations Unies pourraient adopter, c'est à dire en ajustant leurs pratiques actuelles afin d'améliorer la prévisibilité de leurs ressources de base. S'inspirant des dialogues structurés de l'OMS, les conseils d'administration du PNUD, de l'UNICEF et d'ONU- Femmes ont décidé pour la période 2014-2016 d'organiser annuellement des dialogues structurés de financement. Ces dialogues pourraient aussi fournir l'occasion de plaider plus efficacement en faveur du financement des domaines d'activité qui sont essentiels à l'accomplissement de la mission des entités mais pour lesquels il est difficile d'obtenir un niveau de financement adéquat.

57. Au cours de la première phase du dialogue du Conseil économique et social sur le positionnement à long terme du système des Nations Unies pour le développement, les États membres se sont montrés disposés à explorer d'autres possibilités d'améliorer le financement de base, notamment par des engagements de contributions négociés et une échelle indicative de contributions volontaires.

4. Parvenir à un complet recouvrement des coûts

58. La croissance exponentielle des activités financées sur autres ressources au cours des 15 dernières années a fait de l'attribution et du recouvrement appropriés des coûts institutionnels associés à l'appui opérationnel et technique à ces activités une source de préoccupation grandissante.

59. Le principe du recouvrement complet des coûts, tel qu'envisagé par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226, repose sur la notion que toutes les activités, quelle que soit leur source de financement et leur degré d'affectation, bénéficient également, directement ou indirectement, de la totalité des moyens techniques et opérationnels des organismes, et que leurs coûts doivent donc être attribués proportionnellement. Cette logique est renforcée par le fait que de nombreux organismes fonctionnent à présent sur la base de plans stratégiques et de cadres résultats-ressources complètement intégrés, qui permettent de financer les résultats de développement voulus par des ressources de base et d'autres ressources d'une manière intégrée et complémentaire.

60. Conformément aux définitions communément acceptées et généralement harmonisées, les dépenses liées aux programmes peuvent être rattachées à des éléments de programme ou à des projets spécifiques, qui contribuent directement à l'obtention des résultats de développement prévus par les descriptifs de programme nationaux/régionaux/mondiaux ou d'autres arrangements de programmation¹⁷.

¹⁷ Sur la base de la classification harmonisée des coûts utilisée par le PNUD, le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes.

Toutefois les activités de gestion et d'appui aux programmes sont en général de nature institutionnelle, et leurs coûts hors programmes ne peuvent être rattachés directement de la même manière à des composantes ou projets spécifiques des programmes de développement. Les activités d'appui aux programmes sont en général des activités de conseil ou de politique, d'ordre technique ou concernant l'exécution dans les grands domaines d'intervention des organismes. Elles comprennent ce que certaines entités nomment l'efficacité du développement. À cet égard, les activités de gestion ont pour fonction principale de promouvoir l'identité et la direction de l'organisation, notamment la direction exécutive, la représentation, les relations extérieures et les partenariats, la communication institutionnelle, les aspects juridiques, le contrôle, l'audit, l'évaluation institutionnelle, les technologies de l'information, la finance, l'administration, la sécurité et la gestion des ressources humaines.

61. Le rapport de 2013 du Secrétaire général sur l'analyse du financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement pour 2011¹⁸ présente un historique complet de ce problème, tel qu'il a été analysé sur la durée. Cette analyse des dépenses des activités des Nations Unies relatives au développement a révélé que si le total des coûts hors programmes s'élevait à quelque 13,7 % des dépenses totales en 2011, il représentait 29,3 % des ressources de base, contre 6,3 % des autres ressources. La même analyse pour 2014, présentée au tableau 1 ci-dessous¹⁹, révèle que quelques changements sont intervenus depuis 2011, la proportion des coûts hors programmes financés sur ressources autres que celles de base passant de 6,3 % à 6,8 % et celle financée sur ressources de base tombant d'un niveau de 29,3 % à 27,6 %. Globalement, les coûts hors programmes représentaient environ 12,0 % des dépenses totales liées au développement.

62. Si des parts égales de ressources de base et d'autres ressources étaient utilisées pour financer les coûts hors programmes (c'est à dire 12,0 %), cela libérerait un montant de ressources de base estimé à 569 millions de dollars pour les activités de programme, soit l'équivalent de quelque 24 % du niveau actuel des dépenses de programme financées sur ressources de base présentées au tableau 1. Cela illustre comment l'obtention d'un recouvrement complet des coûts exercerait un effet à double détente, en libérant des ressources de base additionnelles pour les activités de programme et en encourageant probablement les contributeurs à fournir des ressources de base supplémentaires.

¹⁸ A/68/97-E/2013/87.

¹⁹ Enquête au siège auprès de 17 entités des Nations Unies, représentant 86 % du total des dépenses liées au développement en 2014, exécutée par le Département des affaires économiques et sociales.

Tableau 1
Ventilation à haut niveau des dépenses liées au développement, 2014

(en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Activités de programme</i>	<i>Activités de gestion et d'appui aux programmes</i>	<i>Autres^a</i>	<i>Total</i>
Ressources de base	2 324	1 008	319	3 651
Pourcentage	63,6	27,6	8,7	100,0
Autres ressources	9 959	734	120	10 813
Pourcentage	92,1	6,8	1,1	100,0
Total des ressources	12 282	1 742	439	14 464
Pourcentage	84,9	12,0	3,0	100,0

^a « Autres » couvre les activités et les coûts qui ne peuvent être aisément classés dans les autres catégories principales.

63. Le Conseil économique et social, dans sa résolution 2015/15 sur les progrès de l'application de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale, a souligné une fois de plus qu'il est nécessaire d'éviter d'utiliser les ressources ordinaires/de base pour subventionner des activités financées sur ressources extrabudgétaires ou autres ressources et a réaffirmé que le financement de tous les coûts hors programmes devait respecter le principe du recouvrement complet des coûts, proportionnellement, à partir des sources de ressources de base et d'autres ressources. Le Conseil a pris note des calendriers choisis par les conseils d'administration du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et de ONU-Femmes pour l'évaluation externe indépendante en 2016 de la cohérence et de l'alignement de leur nouvelle méthodologie de recouvrement des coûts avec l'examen quadriennal complet. La nouvelle méthodologie harmonisée de détermination des taux de recouvrement des coûts des quatre entités, approuvée en commun, a été appliquée pour la première fois en 2014, avec un nouveau taux de recouvrement des coûts de 8 %. Toutefois, cette méthodologie ne prévoit pas de soumettre tous les coûts hors programmes au recouvrement proportionnel. Par exemple les coûts des fonctions de gestion transversales ont été exclus de la méthodologie pour calculer le nouveau taux de 8 % de recouvrement des coûts. L'évaluation externe envisagée fournira une vue complète de l'adhésion à la résolution 67/226 de l'Assemblée.

64. Le PAM procède au recouvrement complet du montant équivalent à ses coûts hors programme car il finance la totalité de l'appui à son programme et de son budget administratif en appliquant un même taux de recouvrement à ce qui est pour lui l'équivalent de ressources de base non affectées (les « contributions multilatérales ») et aux contributions d'autres ressources affectées (les « contributions multilatérales à emploi spécifique »). Il applique ainsi le principe du recouvrement complet des coûts tel qu'envisagé par la résolution 67/226 de l'Assemblée générale. Le PAM, de concert avec son organe directeur, a mené un examen en profondeur de la méthode qu'il utilise pour déterminer le taux de recouvrement de ses coûts d'appui indirect et conclu qu'il convenait de le maintenir à 7 % en 2016.

65. À l'avenir, la croissance attendue des contributions provenant d'acteurs non étatiques va exercer une pression accrue sur l'objectif du recouvrement complet des

coûts, en particulier si ces contributeurs continuent de fournir presque exclusivement des ressources autres que des ressources de base. En outre, le nombre croissant d'acteurs qui participent à l'exécution d'activités dans la nouvelle époque du développement offre des possibilités accrues aux contributeurs tant étatiques que non étatiques de conclure des partenariats avec les organismes du système des Nations Unies pour le développement, ce qui crée en retour une incitation croissante à maintenir les taux de recouvrement des ressources autres que celles de base à un minimum. Il apparaît qu'un des obstacles à la réalisation d'un plein recouvrement des coûts est l'existence d'un conflit intrinsèque entre le souhait d'éviter toute subvention croisée pour satisfaire aux exigences des États membres, et l'obligation de demeurer compétitif vis-à-vis des donateurs pour attirer des contributions volontaires.

C. Améliorer la prévisibilité et la qualité des ressources

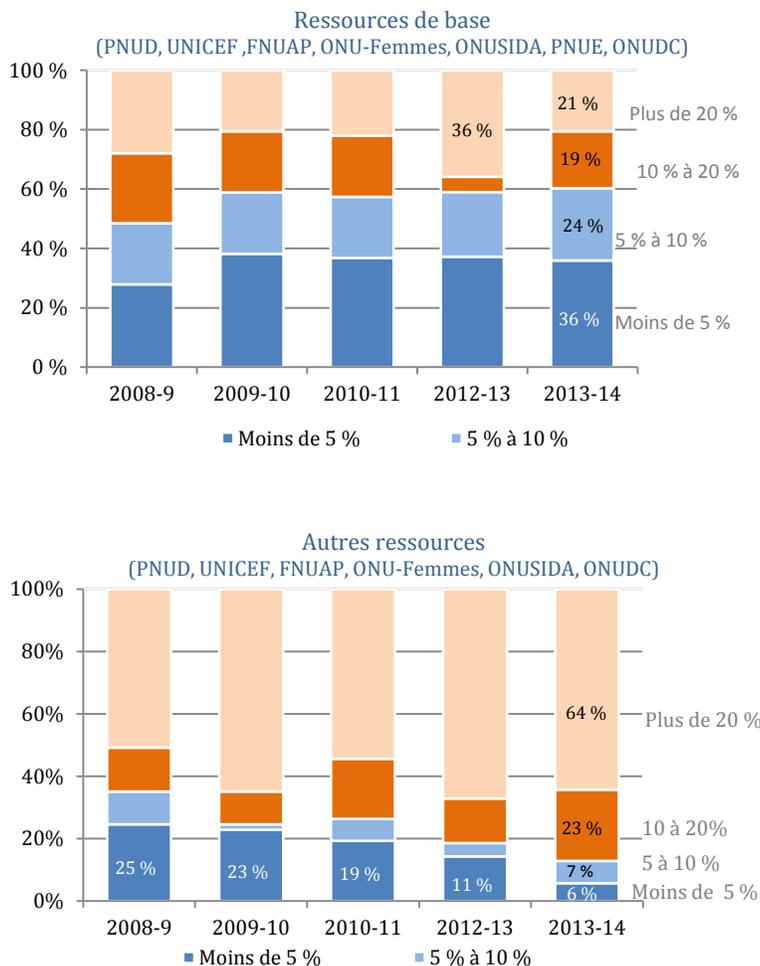
1. Instabilité des contributions financières aux activités opérationnelles pour le développement

66. Les rapports précédents²⁰ ont examiné la prévisibilité, la fiabilité et la stabilité du financement d'un certain nombre d'entités des Nations Unies en analysant les fluctuations effectives des contributions et leur impact sur la disponibilité des ressources totales sur la durée. Ces analyses ont examiné 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 représentent ensemble plus de 80 % du total des activités de développement. En règle générale, il est apparu que le mouvement de l'ensemble des ressources de base et des autres ressources vers ces entités s'effectuait de manière relativement fluide et stable.

67. Il ressort toutefois d'une analyse plus détaillée que l'instabilité des contributions des principaux donateurs est beaucoup plus prononcée que les variations du total des contributions versées au titre des ressources de base et des autres ressources ne le donnerait à penser. La figure XIV montre que les contributions d'une source donnée peuvent fluctuer considérablement d'une année à l'autre, particulièrement en ce qui concerne les ressources autres que les ressources de base. Par exemple, en 2014, 64 % des contributions des principaux donateurs d'autres ressources aux fonds et aux programmes des Nations Unies ont fluctué de plus de 20 % par rapport à l'année précédente. Ce fait, conjugué à la baisse tendancielle de la proportion des ressources de base, entraîne une réduction de la prévisibilité et de la flexibilité des ressources, ce qui n'est pas sans conséquences pour la planification et l'exécution de l'aide.

²⁰ A/67/94-E/2012/80 et A/68/97-E/2013/87.

Figure XIV
Variations annuelles des contributions des principaux donateurs de ressources de base et d'autres ressources : 2008-2014^a



^a Le passage de certaines entités du régime des Normes comptables du système des Nations Unies aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) en 2012 ne permet aucune comparaison significative pour les années 2011 et 2012.

68. Les variations des taux de change peuvent également entraîner des fluctuations. Comme le dollar des États-Unis est l'unité générale de la comptabilité et de la communication financière du système des Nations Unies pour le développement, les fluctuations des taux de change influent sur la valeur en dollars des contributions faites par les donateurs dans leur propre monnaie. Ce facteur n'a pas eu beaucoup d'effet sur les contributions comptabilisées comme reçues en 2014 du fait d'un taux de change relativement stable entre le dollar et les monnaies de la plupart des autres contributeurs pendant toute l'année 2013 et la première moitié de 2014. Les mouvements des taux de change auront toutefois un impact (défavorable) plus marqué sur les contributions de 2015 du fait du renforcement du dollar des

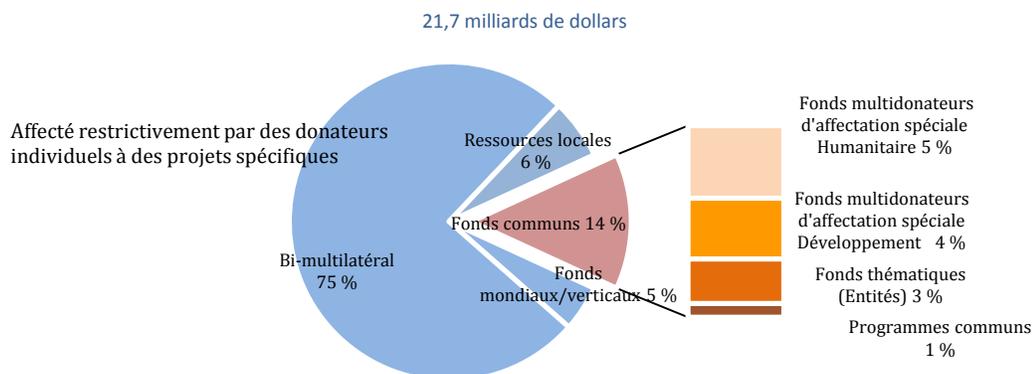
États-Unis par rapport aux monnaies de nombre des grands donateurs entre 2014 et 2015.

2. Examen des modalités de contribution des ressources autres que les ressources de base

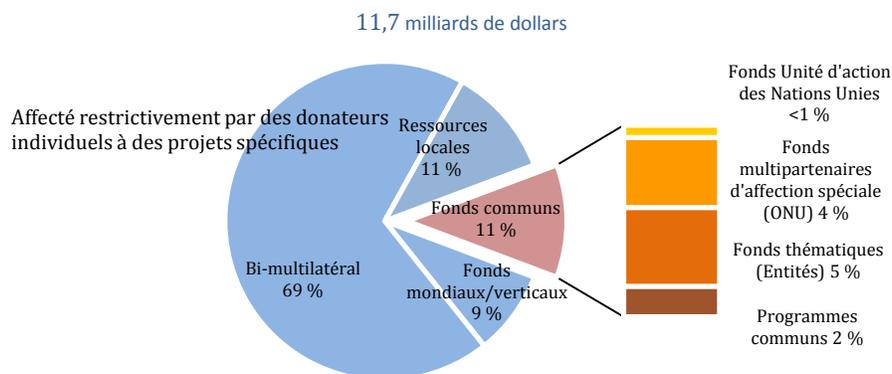
69. La figure XV présente les différentes formes de ressources autres que les ressources de base reçues par le système des Nations Unies pour le développement en 2014 et le volume relatif de chaque type, les autres ressources pour le financement des activités opérationnelles pour le développement et les autres ressources pour le financement des seules activités des Nations Unies liées au développement. La plus grande partie des ressources autres que les ressources de base est strictement affectée par les donateurs à des projets spécifiques. C'est particulièrement le cas du financement sur autres ressources des activités liées au développement. Cette catégorie comprend les fonds mondiaux verticaux et les ressources locales. Dans le domaine humanitaire il existe deux fonds de financement commun relativement importants administrés par le Secrétariat, à savoir le Fonds central pour les interventions d'urgence, un fonds permanent à capital variable qui a reçu quelque 480 millions de dollars de dépôts en 2014, et le Fonds humanitaire saoudien pour l'Iraq, un fonds à durée limitée abondé par une contribution forfaitaire de 500 millions de dollars en 2014. Il n'existe pas de fonds de taille et d'envergure comparables dans le domaine du développement. Les contributions à des dispositifs de financement moins strictement affectés, comme les fonds thématiques, les programmes communs et les fonds d'affectation spéciale multidonateurs représentaient 13,7 % du total des flux de ressources autres que de base, et 11,4 % du financement des activités liées au développement sur ressources autres que les ressources de base (voir figure XV.B).

Figure XV

A. Modalités de financement sur autres ressources des activités opérationnelles pour le développement : 2014



B. Modalités de financement sur autres ressources des activités des Nations Unies liées au développement : 2014



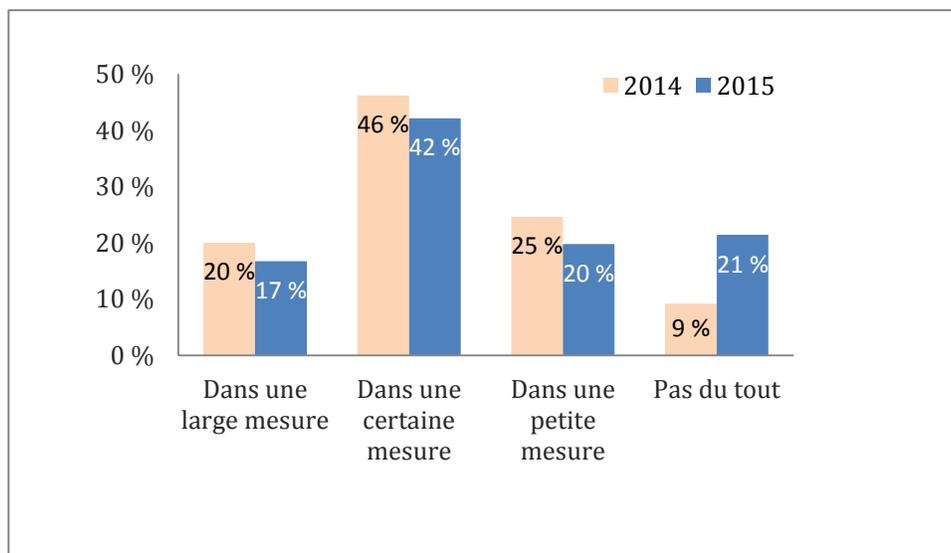
70. Le manque d'autres ressources communes flexibles, conjugué au déséquilibre croissant entre ressources de base et autres ressources, a accru la « bilatéralisation » du financement du système des Nations Unies pour le développement, car les donateurs peuvent ignorer la gouvernance purement multilatérale et accroître par là leur influence sur des priorités spécifiques, ce qui aboutit à un système de financement piloté par l'offre. En raison de ce manque de flexibilité, il devient de plus en plus difficile d'éviter que la nature des activités du système du développement ne soit déterminée par l'origine de leur financement. En outre, le morcellement de la grande majorité des ressources autres que les ressources de base entre des projets dont chacun est lié à un donateur unique milite contre la cohérence systémique des Nations Unies en incitant la fragmentation, en augmentant les coûts de transaction et en encourageant la concurrence et le chevauchement entre les activités de l'Organisation.

71. La plupart des gouvernements des pays de programme perçoivent dans une plus ou moins grande mesure la concurrence entre les entités des Nations Unies pour le financement des donateurs (voir figure XVI) : 64 % des répondants à l'enquête estimaient que la concurrence entre les entités des Nations Unies crée de la confusion pour les gouvernements; et 70 % étaient d'avis que cette concurrence alourdit la charge de travail des fonctionnaires.

Figure XVI
Concurrence entre organismes des Nations Unies pour le financement des donateurs
(en pourcentage)

En réponse à la question :

À votre connaissance, dans quelle mesure les organismes des Nations Unies dans votre pays se font-ils concurrence pour obtenir des fonds des donateurs?



Source : Enquête auprès des gouvernements des pays de programme, 2014 et 2015.

72. Afin d'améliorer la prévisibilité et la qualité des ressources, plusieurs modalités de financement ont été élaborées au fil des années afin de mettre en commun au niveau de chaque organisme, ainsi qu'entre eux, les ressources autres que les ressources de base provenant de différentes sources. Ces modalités résultent des efforts de la communauté internationale pour encourager la cohérence, l'alignement et l'efficacité de l'aide et contrebalancer la forte fragmentation qui résulte de la nature des flux de ressources autres que les ressources de base, qui sont de manière prédominante liées à un donateur unique, à un programme unique et spécifiques à un projet particulier. Bien que l'utilisation de mécanismes de financement commun demeure globalement limitée, elle a enregistré un accroissement notable en 2014.

Fonds multidonateurs d'affectation spéciale

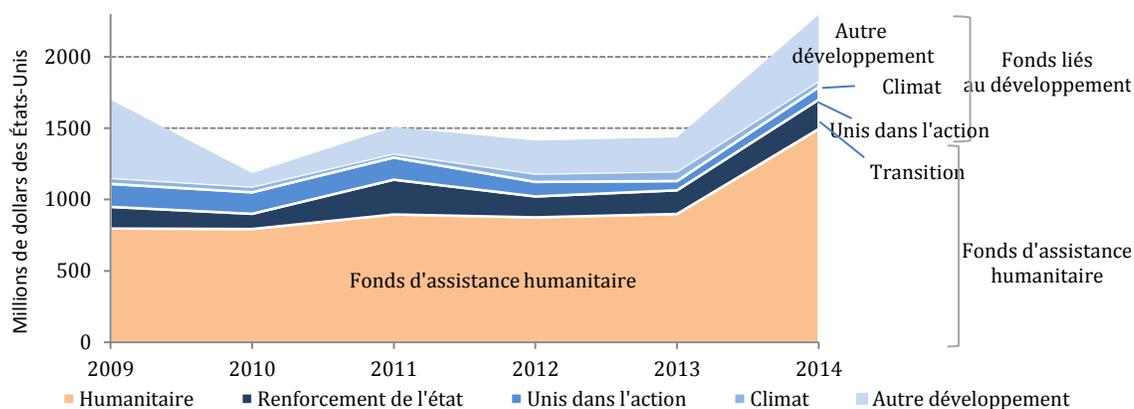
73. Les fonds multidonateurs d'affectation spéciale sont des mécanismes de financement multi-organismes conçus pour appuyer un large domaine d'action programmatique et un cadre de résultats clairement définis au moyen de contributions qui ne sont pas affectées à un organisme spécifique des Nations Unies mais mises en commun et gérées par un administrateur de fonds des Nations

Unies²¹. L'Organisation exerce aussi un rôle dirigeant dans ces fonds interinstitutionnels des Nations Unies au niveau des décisions d'allocation et de mise en œuvre des fonds, et de ce fait les fonds de ce type constituent une forme plus flexible et de meilleure qualité de contribution aux ressources autres que les ressources de base. Ils comprennent les fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies » qui ont été mis en place pour remédier aux domaines sous financés du programme unique d'un pays de programme au moyen de contributions non affectées ou d'affectation flexible.

74. Les contributions aux fonds multidonateurs d'affectation spéciale administrés par les Nations Unies, y compris les fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies », s'élevaient au total à 2,3 milliards de dollars en 2014, une augmentation considérable par rapport au montant de 1,4 milliard de dollars des contributions de 2013 (voir figure XVII). Plus de la moitié de cette augmentation est due au Fonds humanitaire saoudien pour l'Iraq et à la lutte contre l'Ebola. Le montant des contributions aux fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies » a également augmenté de 35 %, et excédait 87 millions de dollars en 2014. Le lancement du fonds « Delivering Results Together », qui a canalisé plus de 13 millions de dollars vers les fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies » a contribué à cette augmentation²².

Figure XVII

Dépôts aux fonds multidonateurs d'affectation spéciale administrés par les Nations Unies, par catégorie de fonds : 2009-2014



²¹ En septembre 2015, trois entités déclarent administrer des fonds multidonateurs d'affectation spéciale : le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD, le FNUAP et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.

²² Le fonds « Delivering Results Together », géré par le Groupe des Nations Unies pour le développement, est un mécanisme mondial de financement en commun des pays du programme « Unité d'action des Nations Unies », le financement étant décaissé par l'intermédiaire des fonds opérationnels du programme.

75. Au cours de la première phase du dialogue du Conseil économique et social, il a été suggéré que la capacité des fonds multidonateurs d'affectation spéciale pour le développement d'appuyer la cohérence des Nations Unies et de réduire la fragmentation n'était pas pleinement utilisée, et qu'un nombre réduit de fonds dotés de missions plus vastes seraient peut-être plus attractifs pour les donateurs.

Fonds thématiques propres aux entités

76. Un autre mécanisme de financement commun utilisé par le système des Nations Unies pour le développement est le fonds thématique propre à un organisme donné, affecté de manière flexible aux niveaux de résultats du plan stratégique de l'organisme. Ce type de mécanisme de financement permet la flexibilité et la planification à long terme, et représente un moyen efficace d'attirer de grands volumes de ressources autres que les ressources de base grâce à la mise en commun en interne des fonds des donateurs, ce qui permet aussi de réduire les coûts de transaction.

77. Ce type de financement commun est le plus largement utilisé à l'UNICEF et au FNUAP, encore que d'autres entités des Nations Unies commencent à leur emboîter le pas afin d'accroître le niveau du financement non strictement affecté.

Programmes communs

78. Les programmes communs peuvent être considérés comme un moyen de combiner les ressources des entités des Nations Unies afin d'améliorer la cohérence, l'efficacité et l'efficience des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement. Un programme commun permet de mettre en œuvre une vision stratégique, définie dans un descriptif de programme commun assorti d'un cadre de résultats, d'un plan de travail et d'un budget bien définis. Fondé sur un partenariat, un programme commun implique normalement deux à cinq organisations des Nations Unies, leurs partenaires des administrations nationales ou infranationales et d'autres parties prenantes. Le financement total des programmes communs s'élevait à 214 millions de dollars environ en 2014, soit près de 20 millions de dollars de plus qu'en 2013, et représentait quelque 2 % du montant total des ressources autres que les ressources de base destinées aux activités de développement.

79. En 2014, et pour la première fois depuis 2003, la Note d'orientation sur les programmes communs du Groupe des Nations Unies pour le développement²³ a été révisée afin de fournir des orientations plus pertinentes et plus pratiques, concernant notamment les circonstances dans lesquelles les utiliser et la manière de les mettre en œuvre. La note s'inspire des enseignements de l'expérience acquise avec les programmes communs au cours de la décennie passée ainsi que des évolutions récentes, par exemple les orientations actualisées concernant le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et les liens avec les fonds multidonateurs d'affectation spéciale, notamment les fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies ».

²³ <https://undg.org/wp-content/uploads/2015/02/Guidance-Note-on-Joint-Programmes.pdf>.

Fonds thématiques et verticaux mondiaux

80. Les fonds et les programmes à donateur unique et les fonds spécifiques aux projets comprennent des ressources reçues par l'intermédiaire des fonds mondiaux. Au cours de la dernière décennie les fonds mondiaux, parfois appelés fonds verticaux, sont devenus un canal de ressources important pour le système des Nations Unies pour le développement. Ces fonds se consacrent à des problèmes ou à des thèmes spécifiques, tout comme les fonds multidonateurs mondiaux d'affectation spéciale, mais ils ne sont pas directement administrés par une entité des Nations Unies et n'ont pas besoin qu'elles dirigent le processus d'allocation des fonds. Ils disposent en général de leurs propres arrangements d'administration, de financement, de gouvernance, de politiques et de programmation. Ainsi, bien que, du point de vue de l'Organisation, les fonds mondiaux soient une forme de financement commun, ils sont souvent strictement affectés à des projets particuliers, les Nations Unies jouant le rôle d'organisme exécutant. Le Fonds pour l'environnement mondial, le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme, le Fonds multilatéral pour l'application du protocole de Montréal et l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination en sont des exemples. En 2014, un montant estimé à 1,0 milliard de dollars, soit quelque 8,6 %, de toutes les contributions de ressources autres que les ressources de base aux activités liées au développement du système des Nations Unies provenait des fonds mondiaux, ce qui représente une augmentation de 41 % en volume depuis 2011.

81. Bien que de nombreuses ressources des fonds mondiaux soient déployées par l'intermédiaire du système des Nations Unies pour le développement, on craint que l'établissement de ces fonds ne constitue une alternative au système multilatéral établi et ne détourne des ressources du système du développement. Étant donné que les objectifs de développement durable sont beaucoup plus transversaux que les objectifs du Millénaire pour le développement, il importe de trouver le moyen d'éviter le cloisonnement et de mettre en place des interrelations beaucoup plus étroites entre les fonds verticaux, les fonds thématiques spécifiques aux organismes des Nations Unies et les fonds multidonateurs d'affectation spéciale mondiaux des Nations Unies pour l'après-2015²⁴.

3. Ressources locales

82. En 2014, les contributions aux entités du système des Nations Unies pour le développement sous forme de ressources locales destinées à la programmation dans les pays mêmes des contributeurs s'élevaient à 1,32 milliard de dollars, soit quelque 6 % du total des ressources du système du développement autres que les ressources de base. Cette modalité est le plus couramment utilisée dans la région Amérique latine et Caraïbes où sont situés les quatre plus grands contributeurs, l'Argentine, le Brésil, la Colombie et le Pérou.

83. Les ressources locales représentent une source de financement substantielle pour de nombreuses organisations des Nations Unies actives dans ces pays, notamment la FAO, le PNUD, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, ONU-Habitat, le FNUAP et le PAM. Ces ressources peuvent aussi être considérées comme une étape vers l'autosuffisance car les gouvernements hôtes

²⁴ Voir *World Economic and Social Survey 2012: In Search of New Development Finance*, Département des affaires économiques et sociales, Nations Unies, 2012.

contribuent leurs propres ressources pour compléter le financement provenant d'autres sources.

D. Principes applicables dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030

1. Renforcer la confiance : transparence des données sur les flux de financement

84. Améliorer la transparence des flux de financement est une condition indispensable à l'établissement d'un environnement efficace pour la mobilisation des ressources. Cela contribue à renforcer la confiance entre les entités du système des Nations Unies pour le développement, les États membres et les autres partenaires, et améliore la planification des ressources au niveau de l'ensemble du système.

Cadre budgétaire commun

85. Au niveau des pays, le cadre budgétaire commun est le cadre de financement consolidé des activités opérationnelles de développement qui correspond aux résultats recherchés, et dont le coût a été calculé, du processus du PNUAD ou des Programmes uniques de pays. Le cadre a été développé pour servir d'instrument complet de planification axée sur les résultats, de budgétisation et de gestion, ainsi que pour identifier les besoins et les écarts de financement pour toute la période de programmation du PNUAD. Selon l'enquête auprès des coordonnateurs résidents conduite par le Département des affaires économiques et sociales, 34 % des pays de programmes ont développé un cadre budgétaire commun couvrant la période de programmation en cours. En 2013, ce pourcentage s'établissait à 25 %, ce qui indique qu'il n'y a eu pour l'instant que des progrès limités dans cette direction. En revanche, 63 % des pays du programme « Unis dans l'action » disposent d'un cadre budgétaire commun, qui fait partie intégrante du pilier « Un cadre budgétaire unique » de la démarche « Unis dans l'action ».

86. Un cadre budgétaire commun à jour et accessible au public offre aux pays de programme, aux partenaires de coopération pour le développement et aux autres parties prenantes un unique document de référence simplifié, qui couvre la situation de financement des Nations Unies à tout moment du cycle du programme. Un cadre budgétaire à jour est un instrument utile pour appuyer la gestion financière tout en améliorant aussi la transparence et l'application du principe de responsabilité.

Budgets intégrés

87. Au niveau des organismes, certaines entités des Nations Unies ont récemment intensifié leurs efforts pour consolider toutes les ressources projetées dans un cadre budgétaire intégré, sur la base des priorités déterminées par le plan stratégique correspondant. Ce budget intégré est présenté pour approbation à l'organe directeur compétent – même lorsque toutes les ressources n'ont pas encore été engagées – ce qui signifie aussi que celui-ci en a avalisé la teneur et que les entités doivent en respecter les paramètres. L'Assemblée générale, dans sa résolution 67/226, a défini les principes de base de l'élaboration des budgets intégrés. En 2015, parmi les 25 entités des Nations Unies qui ont répondu à l'enquête, 21 ont indiqué qu'elles avaient consolidé les ressources de base et les autres ressources, disponibles et

projetées, dans un cadre budgétaire intégré, et quatre ont fait savoir qu'elles n'en avaient pas l'intention.

88. La présentation conjointe des budgets intégrés et du plan stratégique des organisations permet d'identifier les liens entre les ressources et les résultats, ce qui accroît la transparence et raffermi la confiance des États membres et des autres partenaires.

89. Les entités des Nations Unies, notamment ONU-SIDA, le PNUD, l'UNESCO, le FNUAP, l'UNICEF, ONU-Femmes, le PAM et l'OMS facilitent de plus en plus grâce à des plateformes informatiques ouvertes l'accès du public aux données d'allocation des ressources et des dépenses.

90. Les entités des Nations Unies ont amélioré leur responsabilité et leur contrôle grâce à des fonctions d'audit, d'investigation et d'évaluation indépendantes, en mettant en œuvre les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), et en présentant en temps opportun des informations complètes et prospectives sur la base des normes publiques de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. À l'heure actuelle, neuf membres du Groupe des Nations Unies pour le développement et deux observateurs publient des données conformément à ces normes, notamment le PNUD, qu'une évaluation menée par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide a classée comme l'organisation d'aide la plus transparente parmi 68 entités du monde entier.

Niveau systémique

91. Bien que la visibilité des flux de ressources au sein des entités ait enregistré des progrès évidents, l'établissement d'un tableau complet du financement du système des Nations Unies pour le développement en tant que système n'a jusqu'ici guère été envisagé. Actuellement, le principal acteur de la collecte des flux financiers à l'échelle de l'ensemble du système est le secrétariat du Comité de haut niveau sur la gestion, qui rassemble les informations globales de haut niveau que lui fournissent les entités des Nations Unies, et l'analyse présentée dans cette partie du présent rapport repose en grande partie sur ces données. Cette base de données financières contient des données historiques sur les flux de financement des contributeurs aux entités des Nations Unies ainsi que sur les dépenses totales par pays de programme et par entité. Toutefois les données ne sont pas désagrégées jusqu'au niveau des résultats, des secteurs ou des objectifs et ne contiennent que des informations purement historiques. Obtenir des informations plus détaillées portant sur l'ensemble du système est un défi permanent. Les progrès limités du processus du cadre budgétaire commun mis en lumière ci-dessus ont trait aux difficultés de la collecte de données financières agrégées dues aux différences existant dans la manière dont les organismes établissent leurs rapports. Par exemple il n'existe toujours pas de système de classification sectoriel universellement appliqué pour remplacer l'ancienne classification sectorielle employée par le Comité administratif de coordination.

92. L'enquête de 2013 du Comité d'aide au développement de l'OCDE auprès des pays donateurs²⁵ a révélé que la principale raison pour laquelle la plupart des pays contributeurs préfèrent fournir d'autres ressources que des ressources de base est qu'ils associent le financement affecté à des arrangements ad hoc qui permettent

²⁵ Vingt-deux membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE ont répondu à l'enquête.

une transparence accrue, avec des liens plus étroits entre le financement et les résultats. De même, les réponses qualitatives à l'enquête tendent à montrer que les donateurs désirent privilégier des domaines thématiques et géographiques particuliers. En essence, les contributeurs considèrent que les fonds affectés valent mieux que les fonds non affectés parce qu'ils permettent d'influer davantage sur les résultats planifiés, offrent une meilleure visibilité et un contrôle plus étroit.

93. Les résultats de l'enquête ci-dessus, lorsque ils sont conjugués à la complexité croissante de l'architecture internationale de l'aide, tendent à confirmer l'importance de la transparence et de la responsabilité comme l'avait souligné l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226. Le Conseil économique et social, dans la première phase du dialogue sur le positionnement à long terme du système des Nations Unies pour le développement, avait fait écho à cette opinion, appelant à rendre les données du financement plus transparentes, notamment par un meilleur relevé de la situation du financement au niveau des pays afin de pouvoir mieux orienter les ressources. Actuellement le système du développement dépend à l'excès de processus de planification spécifiques aux organismes.

94. Disposer d'un tableau global des flux financiers de l'ensemble du système permettra aux contributeurs de mieux comprendre où se trouvent les besoins de financement et comment intégrer les contributions dans l'ensemble des activités d'un système des Nations Unies pour le développement cohérent et coordonné, dans la perspective des objectifs du Programme 2030. Elle fournira également aux pays en développement l'information à jour dont ils ont besoin pour planifier et gérer efficacement leurs ressources.

95. La faisabilité de la création d'un tel cadre systémique du financement doit encore être analysée et évaluée. Certains des éléments constitutifs existent déjà, comme le processus du PNUAD, les cadres budgétaires communs au niveau des pays et les cadres de résultats et de ressources intégrés au niveau des entités, quoique à des niveaux de qualité assez divers. D'autres modules seront nécessaires pour permettre le développement d'un cadre de financement d'envergure systémique, tel qu'un système de classification des dépenses de tout le système des Nations Unies harmonisé par un cadre sectoriel ou de résultats convenu en commun.

96. Pour analyser la faisabilité d'un tel cadre, il importe de tenir compte des enseignements de l'expérience acquise avec le cadre budgétaire consolidé ainsi qu'avec les cadres financiers agrégés qui ont été construits par des organisations extérieures au système des Nations Unies pour le développement. Une possibilité pourrait consister par exemple à encourager davantage d'entités des Nations Unies à faire rapport au Comité de haut niveau sur la gestion du CCS selon une norme de communication statistique commune comme celle employée par le Comité d'aide au développement et/ou l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, afin d'accroître la disponibilité de données courantes et prospectives ventilées par résultats, ce qui permettrait une analyse plus détaillée et faciliterait la planification ultérieure. Un cadre stratégique systémique pour les Nations Unies, permettant de déterminer les besoins de financement en temps opportun, non seulement améliorerait la transparence et le respect du principe de responsabilité, mais raffermirait également la confiance et renforcerait les efforts de mobilisation des ressources.

97. Le caractère exhaustif des Objectifs de développement durable, comparés aux objectifs du Millénaire pour le développement, pourrait faciliter le développement

d'un tel cadre au niveau des Objectifs, qui permettrait de saisir, suivre et comptabiliser les résultats de l'ensemble du système et servirait d'instrument transparent de mobilisation des ressources en temps réel, y compris pour des dialogues de financement officiels, similaires à ceux qui ont lieu au niveau des entités. C'est ce qu'illustre le processus récemment mis en œuvre avec succès par le FIDA avec un processus de négociation structuré et crédible qui permet d'examiner et de discuter d'une manière beaucoup plus intégrée les plans et les priorités stratégiques ainsi que les besoins de financement.

98. La capacité de fournir une information financière complète et exacte sur toutes les activités est une preuve de responsabilité et de bonne gestion, qui renforce la crédibilité et offre des informations claires et exhaustives sur les conséquences de toutes les décisions prises dans l'utilisation des ressources confiées. En définitive, un tel mécanisme transparent contribuerait aussi, à moyen et à long terme, à accroître la cohérence en orientant les ressources vers les domaines d'action prioritaires sous-financés et en surmontant la fragmentation actuelle et la concurrence qui en résulte pour le financement entre les entités des Nations Unies.

2. Modalités innovantes de financement

99. Bien qu'il n'existe aucune définition établie du financement innovant pour le développement, le Groupe pilote sur les financements innovants pour le développement²⁶ y inclut tous les mécanismes de mobilisation de fonds pour le développement qui sont complémentaires de l'APD et sont d'une nature prévisible et stable. Le financement innovant peut être réparti en trois grandes catégories : les sources de ressources innovantes du secteur public pour le développement international, par exemple le développement de nouvelles formes de taxes et de redevances fournissant un flux de ressources stable en complément de l'APD; les mécanismes innovants capables d'accroître l'efficacité de financements existants, comme les conversions de dettes ou les marchés garantis d'avance, ou de multiplier des flux privés en faveur d'objectifs de développement; et la dépense innovante, par exemple par l'intermédiaire de fonds mondiaux, notamment le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme. Toutes les catégories ci-dessus sont axées sur le rôle du financement public international. Il existe également une quantité d'innovations provenant du secteur privé, comme l'investissement à impact, les obligations thématiques, les produits financiers et l'entrepreneuriat social, bien que celles-ci ne soient pas en général incluses dans les catégories citées ci-dessus, telles qu'elles sont définies par le Groupe pilote sur le financement innovant.

100. Jusqu'à présent, bien que les sources innovantes de flux financiers n'aient mobilisé que des montants de ressources limités et ciblent étroitement pour la plupart des problèmes spécifiques au niveau mondial dans les secteurs de la santé et du climat, elles présentent un potentiel de croissance considérable. Un rapport récent du Département des affaires économiques et sociales²⁴ estime que ces mécanismes de financement pourraient croître jusqu'à mobiliser des centaines de milliards de dollars par an. Il pourrait s'agir d'une taxe sur les émissions de gaz à effet de serre, qui à elle seule pourrait mobiliser davantage de ressources que le volume actuel de l'APD mondiale. Afin de garantir une base de financement sûre et

²⁶ Soixante-trois pays qui travaillent de concert avec les organisations internationales et la société civile.

prévisible, il importe de veiller à ce que ces mécanismes de financement innovants complètent plutôt qu'ils ne les remplacent les mécanismes de financement traditionnels.

101. Dans le Programme d'action d'Addis-Abeba, l'Assemblée générale observait « qu'un usage important du financement international public, de l'APD notamment, consiste à susciter la mobilisation de ressources supplémentaires provenant d'autres sources, publiques et privées », notamment au moyen de mécanismes d'atténuation des risques et de financement mixte ou centralisé. Des stratégies de gestion du risque sont toutefois nécessaires pour faire en sorte que toutes ces modalités de financement soient bénéfiques à court, moyen et long terme. En outre, l'utilisation de ces nouveaux mécanismes exigera un renforcement considérable des capacités dans de nombreux pays. Le système des Nations Unies pour le développement pourrait concentrer ses ressources publiques limitées à soutenir les pays en développement qui n'ont pas actuellement la capacité d'accéder à des formes innovantes de financement. Cela impliquerait de renforcer les connaissances et les compétences des personnels des entités du système du développement dans le domaine de la finance, afin qu'ils puissent appuyer les pays de programme qui n'ont pas actuellement la capacité de mobiliser de telles formes de financement.

102. Enfin, et quoique le rôle du système des Nations Unies pour le développement variera nécessairement d'un partenariat à l'autre, il va devoir trouver sa place dans de nouvelles coalitions multipartenaires thématiques et les partenariats mondiaux établis pour soutenir les objectifs de développement durable. Il importe à cet égard d'étudier l'expérience acquise par d'autres organisations davantage engagées actuellement dans des stratégies de mobilisation de fonds ciblant le secteur privé.

103. Un engagement plus intense avec le secteur privé exigera une mise à niveau des normes et des directives dans de nombreux domaines, ainsi qu'un cadre intergouvernemental systémique d'application du principe de responsabilité des partenariats, pour veiller à ce que les Nations Unies préservent leurs valeurs multilatérales, leur intégrité, leur légitimité et leur indépendance, et que ces partenariats soient régis par des normes et des principes inter-gouvernementaux.

3. Financement intégré : renforcer la résilience

104. Une des fonctions identifiées par les États membres pendant la première phase du dialogue du Conseil économique et social sur le positionnement à long terme du système des Nations Unies pour le développement était la nécessité de soutenir les États membres avec des modèles de cadres consolidés, cohérents et synergiques, sur la base desquels établir la planification, l'exécution et l'établissement des rapports dans le monde d'après 2015.

105. Les interrelations entre les objectifs de développement durable et les résultats ciblés sont une caractéristique fondamentale du Programme 2030, car pour de nombreux objectifs, la probabilité de les réaliser sera accrue s'ils sont poursuivis en combinaison plutôt qu'individuellement. L'opinion générale est que le traitement des problèmes humanitaires, de développement, de consolidation de la paix et de changement climatique dans les pays vulnérables exige des approches intégrées qui sont à la fois plus efficaces et plus efficaces, notamment grâce à une planification pluriannuelle intégrée et axée sur les résultats pour gérer les risques de crises humanitaires, atténuer les vulnérabilités et renforcer la résilience.

106. Cela signifie que les acteurs de la coopération pour le développement qui poursuivaient individuellement les objectifs du Millénaire pour le développement séparément les uns des autres doivent modifier leurs stratégies dans les situations où il apparaît qu'une approche de développement intégrée sera plus adaptée et efficace pour son coût à long terme. À l'heure actuelle, le financement humanitaire représente environ 10 % du total de l'APD, et une part considérablement plus importante, à savoir 41 %, du financement global des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement. En outre, une grande partie du financement de l'action humanitaire, climatique et du développement tend à se concentrer sur les mêmes zones géographiques. Ce chevauchement offre l'occasion d'une approche plus intégrée et fondée sur la résilience. Quelques exemples convaincants existent sur le terrain, où des entités de l'action humanitaire et des entités opérationnelles du développement ont joint leurs efforts dans une approche intégrée et cohérente, comme en Colombie et au Sahel, mais il y a encore beaucoup à faire avant que le type de planification, de budgétisation et d'exécution intégrées qu'exige la mise en œuvre des objectifs du développement durable soit réalisé. Du point de vue des Nations Unies, une des difficultés a trait à la nature du financement que reçoit l'Organisation. Un financement en silo, strictement affecté et instable, du développement et de l'action humanitaire au niveau des pays a sapé la capacité du système des Nations Unies pour le développement à promouvoir plus efficacement la résilience et à établir une continuité et des synergies plus grandes entre l'action humanitaire, la paix et la sécurité et les initiatives de développement à moyen et à long terme pour renforcer la capacité de relèvement et la résilience.

107. Les mécanismes de financement commun peuvent servir utilement à canaliser des ressources capables de mettre en relation ces silos isolés, accroissant ainsi l'efficacité et l'efficacités de l'Organisation, et ces mécanismes promettent d'être des moyens efficaces de renforcer la résilience. Le déploiement de ces mécanismes peut contribuer à rendre plus cohérent le financement du développement et de l'action humanitaire et favoriser des approches de la gestion des crises, des désastres et autres chocs mieux adaptées, plus promptes et plus efficaces pour leur coût. Dans les situations de vulnérabilité chronique et de déplacement prolongé, les donateurs tendent aussi à allouer une plus grande part de leur financement à des mécanismes de financement commun, qui renforcent les capacités locales, nationales et régionales de gestion des risques, de renforcement de la résilience et de riposte aux crises.

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

A. Renforcement et développement des capacités

108. Une fonction essentielle du système des Nations Unies pour le développement est et demeurera le renforcement et le développement des capacités pour la planification du développement, la collecte et l'analyse de données désagrégées, la mise en œuvre, l'établissement de rapports, le suivi et l'évaluation, ainsi que d'assurer la viabilité en recourant dans toute la mesure du possible aux systèmes nationaux et aux capacités nationales.

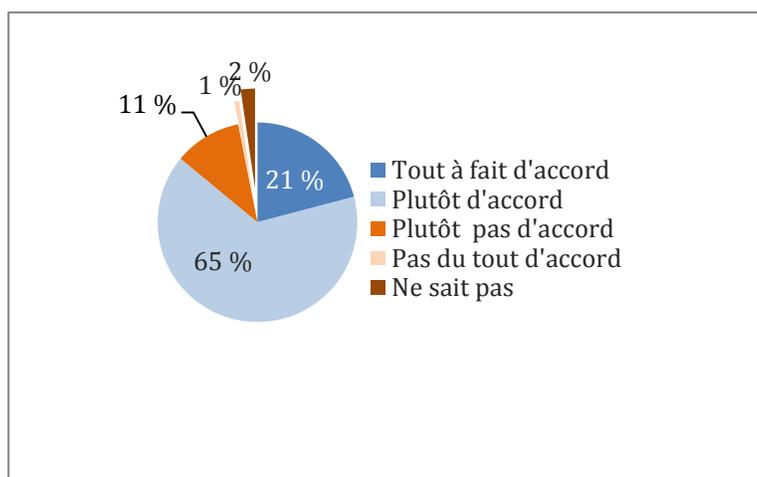
109. Les entités des Nations Unies ont pris des mesures pour améliorer le développement des capacités nationales, notamment : la révision de leurs stratégies et approches de développement des capacités; l'introduction d'orientations et de méthodes nouvelles ou révisées relatives au développement des capacités; et la réorganisation interne des sièges et des centres régionaux afin de mieux soutenir les bureaux de pays dans le développement des capacités nationales. Ces mesures portent sur les capacités techniques et sectorielles, ainsi que sur les capacités fonctionnelles des individus et des organisations, et offrent un environnement propice, notamment une forme ou une autre d'évaluation des capacités, à laquelle il est habituellement procédé dans le cadre du programme de pays et du processus du PNUAD.

110. Les gouvernements des pays de programme participant à l'enquête ont désigné le système des Nations Unies pour le développement comme leur fournisseur privilégié pour le développement des capacités institutionnelles (voir tableau 3), mais ils n'apprécient que modérément la capacité du système du développement à développer les capacités nationales. À leur avis, le système du développement pourrait améliorer son efficacité dans ce domaine, entre autres : en faisant plus grand usage des capacités et des systèmes nationaux existants; en établissant une collaboration plus étroite entre les entités des Nations Unies et les ministères d'État pour veiller à ce que les initiatives soient pilotées par la demande et reposent sur les priorités de développement nationales; en assurant une coordination et une harmonisation plus poussées entre les entités des Nations Unies au niveau des pays; en simplifiant les procédures des Nations Unies; en adoptant une approche du développement des capacités axée sur les résultats; et en fournissant un meilleur accès aux bases de connaissances et d'information, notamment aux meilleures pratiques des autres pays.

Figure XVIII

Efficacité du système des Nations Unies pour le développement des capacités nationales

« Tout bien considéré, l'ONU a aidé efficacement à développer les capacités nationales »



Source : Enquête de 2015 auprès des gouvernements des pays de programme.

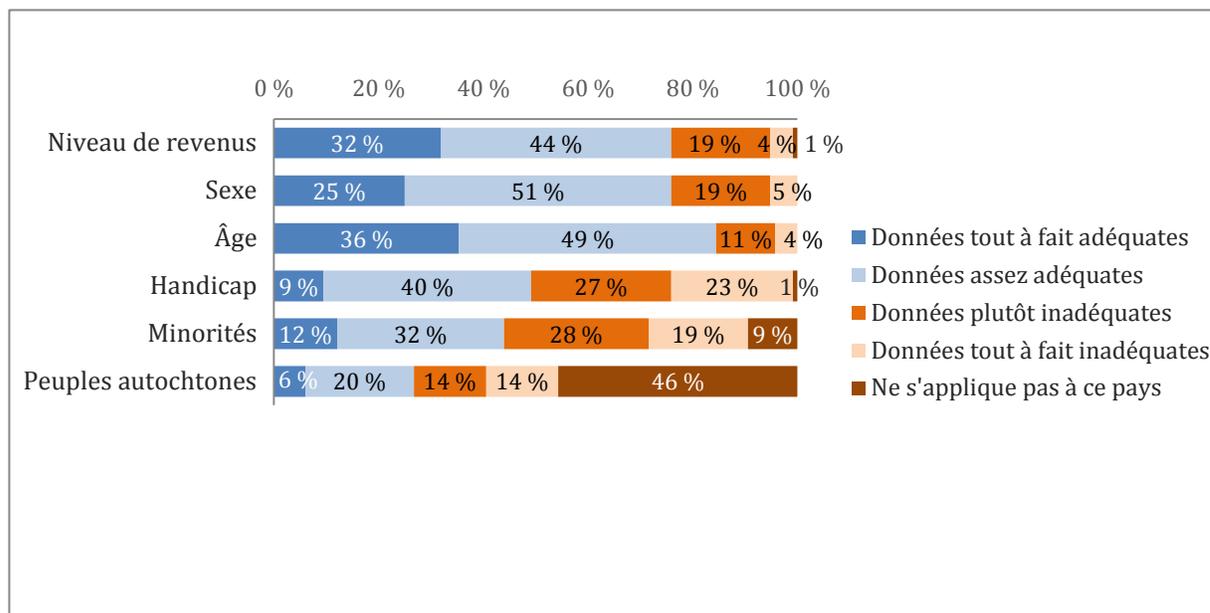
111. Il existe des obstacles à l'efficacité du système des Nations Unies dans le domaine du développement des capacités. Bien que toutes les entités des Nations Unies souscrivent à l'approche globale définie dans le document d'orientation sur le développement des capacités publié par le Groupe des Nations Unies pour le développement, sur le terrain le personnel des Nations Unies et les partenaires du secteur public ont souvent une conception étroite du développement des capacités, qu'ils assimilent à de la formation. L'accent mis sur la formation est encore renforcé par l'absence de fonds suffisants pour permettre des initiatives plus étoffées et à plus long terme de développement des capacités. Plusieurs entités des Nations Unies souffrent de contraintes budgétaires et ne disposent pas en interne des ressources humaines nécessaires pour répondre aux demandes, et l'examen de leurs plans stratégiques a révélé que si le développement des capacités est profondément intégré dans leurs fonctions de base et leurs perspectives stratégiques, leurs plans prévoient rarement la formulation d'une stratégie systématique d'utilisation des institutions et systèmes nationaux dans le cadre de leurs efforts de développement des capacités nationales. En outre, a priori les entités des Nations Unies n'utilisent pas les institutions et systèmes nationaux.

112. Les systèmes statistiques et de collecte de données nationaux présentent un problème. Dans de nombreux pays de programme, la disponibilité et la qualité des données sont souvent insuffisantes, notamment pour le suivi des progrès et la mesure des résultats de développement. La figure XIX montre que la majorité des coordonnateurs résidents trouvent en général acceptables les données nationales désagrégées par revenu, sexe et âge, tandis que les données sur les personnes handicapées et les groupes minoritaires sont trop souvent insuffisantes. Dans une enquête auprès de 132 équipes de pays des Nations Unies, 116 ont déclaré qu'elles fournissaient un appui aux systèmes statistiques nationaux en développant les capacités²⁷.

²⁷ Groupe des Nations Unies pour le développement, Système de gestion de l'information.

Figure XIX
Données désagrégées

Veillez noter l'adéquation des données auxquelles l'équipe de pays de l'ONU a eu accès pour chacun des types d'information démographique suivants :



Source : Enquête de 2015 auprès des coordonnateurs résidents.

113. Les coordonnateurs résidents et les pays de programme conviennent (dans une moindre mesure pour ces derniers) que le système des Nations Unies pour le développement recourt autant que possible à des experts et des institutions nationaux pour la conception et la mise en œuvre des programmes, et ces opinions sont demeurées relativement constantes au cours des trois dernières années²⁸.

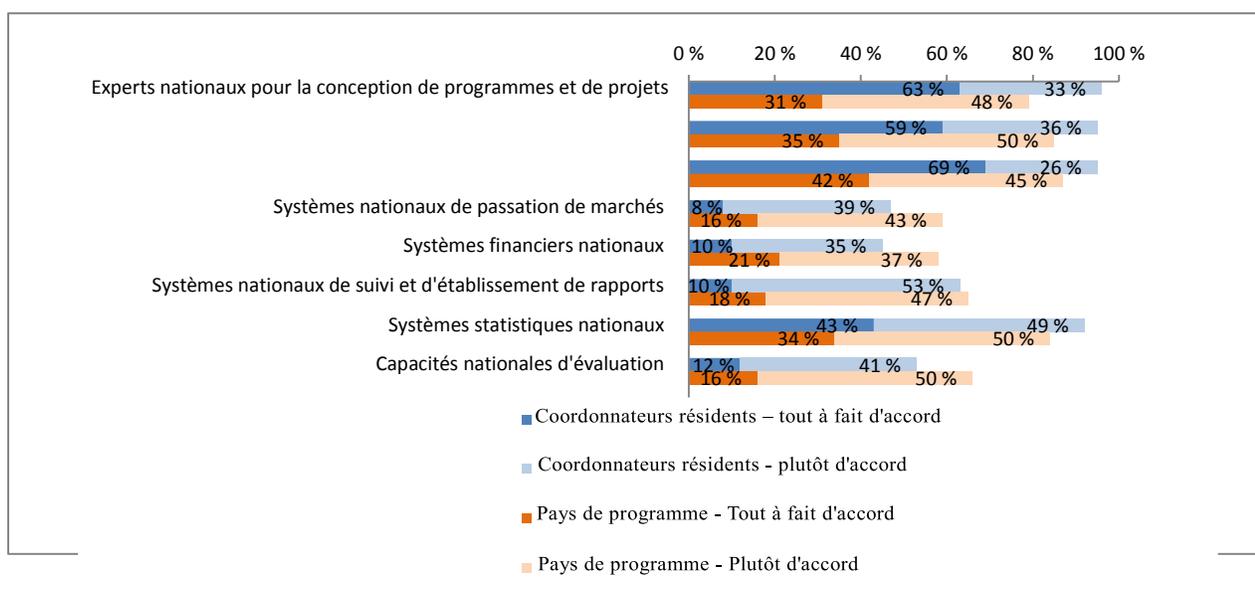
114. Bien que quelques améliorations aient été enregistrées depuis 2013, selon l'enquête la plus récente menée par le Conseil économique et social, les pays de programme ont une opinion moins favorable de l'utilisation par les Nations Unies des systèmes de passation des marchés publics, des systèmes financiers et des systèmes de suivi et de communication nationaux ainsi que des capacités nationales d'évaluation (voir figure XX). Selon le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS) du système des Nations Unies, avec des passations de marchés publics s'élevant selon les estimations à 16 milliards de dollars annuellement, une grande partie de l'activité annuelle du système des Nations Unies pour le développement concerne des activités de passation de marchés. Selon un sondage

²⁸ En ce qui concerne la conception des programmes et des projets, en 2012/2013, 96 % des coordonnateurs résidents et 80 % des pays de programme étaient (tout à fait ou assez) d'accord avec la proposition : « le système des Nations Unies pour le développement recourt autant que possible à des experts nationaux », au lieu de 97 % et 79 %, respectivement, en 2015; concernant l'utilisation des institutions nationales, 96 % des coordonnateurs résidents et 84 % des pays de programme en étaient (tout à fait ou assez) d'accord en 2012, au lieu de 95 % et 85 %, respectivement, en 2015.

des équipes de gestion des opérations conduit par le Département des Affaires économiques et sociales, le système des Nations Unies exécute encore la plus grande partie des marchés publics financés par l'Organisation au niveau des pays. Dans plus de 64 % de tous les pays de programme, le système des Nations Unies exécute au moins 90 % des activités de passation des marchés.

Figure XX
Mesure dans laquelle les coordonnateurs résidents et les gouvernements des pays de programme conviennent que les institutions nationales sont utilisées dans toute la mesure du possible

Veillez indiquer dans quelle mesure l'ONU a utilisé les approches suivantes autant que possible :



Source : Enquête de 2015 auprès des gouvernements des pays de programme et Enquête de 2015 auprès des coordonnateurs résidents

115. Comme l'indique l'enquête susmentionnée auprès des équipes de gestion des opérations, depuis l'adoption de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale en 2012, on ne constate aucune tendance visible vers une plus grande utilisation des systèmes nationaux de marchés publics. Les entités des Nations Unies ont fait état de plusieurs raisons pour lesquelles les systèmes et capacités nationales ne sont pas utilisés. Un des motifs fréquemment cités est que ceux-ci ne sont pas suffisamment perfectionnés pour être utilisés par les entités des Nations Unies, en particulier dans le cas des systèmes financiers et de marchés publics nationaux.

116. L'utilisation limitée des systèmes nationaux de marchés publics pourrait être corrélée à la perception de l'existence de déficiences des capacités : selon l'enquête auprès des équipes de gestion des opérations, 61 % de toutes les équipes répondantes ne croient « pas du tout » ou « pas tellement » que leurs gouvernements nationaux aient la capacité d'assumer davantage de responsabilités dans la passation

de marchés publics pour les programmes et les projets financés par les Nations Unies. Par ailleurs, 20 % seulement de toutes les équipes de pays des Nations Unies ont établi une stratégie pour renforcer les capacités de passation de marchés publics des États, un chiffre inférieur aux résultats des enquêtes de 2012 et 2013 auprès des équipes de gestion des opérations. Bien que les préoccupations au sujet des capacités financières et de passation de marchés des pays puissent être légitimes, elles devraient s'accompagner de stratégies pour renforcer les capacités nationales insuffisantes.

117. Autres facteurs inhibiteurs : l'instabilité politique dans les situations de conflit et de sortie de conflit; la rotation rapide des ressources humaines dans les institutions partenaires – ce qui pose un problème pour le développement de capacités durables; et la réticence des pays donateurs à accepter quelque risque que ce soit inhérent à l'utilisation des systèmes et capacités des pays.

118. La mise en œuvre du cadre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds a progressé. Le cadre est destiné à introduire des contrôles financiers pondérés en fonction des risques, à réduire les coûts de transaction et à renforcer les capacités nationales de gestion des fonds et des programmes, en vue de transférer progressivement ces responsabilités aux systèmes nationaux²⁹. La mise en œuvre du cadre s'accompagne d'activités de certification dont les niveaux reposent sur l'évaluation périodique des partenaires d'exécution. Selon le rapport de 2014 sur les résultats du cadre publié par le Groupe des Nations Unies pour le développement, 72 % de tous les pays de programme se trouvent à divers stades de mise en œuvre du cadre. Le cadre constitue une démarche systématique, harmonisée et mesurable visant à accroître effectivement l'utilisation des systèmes nationaux et présente donc une approche intégrative de l'utilisation de ces systèmes, dans le but de développer les capacités et d'encourager l'appropriation du cadre par les pays³⁰. Le moment est propice actuellement pour préparer et créer les conditions d'un emploi élargi du cadre au sein du système des Nations Unies pour le développement, notamment pour rectifier les règles et la réglementation des entités des Nations Unies qui pourraient actuellement présenter des obstacles à sa mise en œuvre.

119. Le système des Nations Unies pour le développement fait face à de nombreuses difficultés qu'il conviendra de surmonter afin de répondre aux attentes des États membres concernant le rôle qu'il doit jouer dans le développement des capacités. Comme celui-ci est une fonction essentielle du système du développement, il est essentiel que les résultats de ses programmes de développement des capacités puissent être mesurés. Il est nécessaire de faire davantage pour développer des indicateurs significatifs du développement des capacités au niveau des résultats. Pour les organismes qui ont systématisé le développement des capacités, il est difficile de désagréger le renforcement des capacités des autres résultats, tandis que pour d'autres, l'absence de distinction

²⁹ Groupe des Nations Unies pour le développement, « Global Assessment of the Harmonized Approach to Cash Transfers », 2011; Proposed Revisions to the Harmonized Approach to Cash Transfer Framework, 2013; et Cadre opérationnel harmonisé pour la remise d'espèces, 2014.

³⁰ Le Cadre opérationnel harmonisé pour la remise d'espèces rappelle que les organismes des Nations Unies n'ont pas nécessairement pour mission de répondre efficacement aux besoins de capacité des partenaires d'exécution, ou les moyens de le faire. Il faudrait donc se référer aux directives régissant les organismes pour déterminer le niveau des activités de développement des capacités entreprises par chacune des équipes de pays des Nations Unies. Voir Groupe des Nations Unies pour le développement, Cadre opérationnel harmonisé pour la remise d'espèces, 2014.

entre développement des capacités et augmentation des capacités présente un problème pour la mesure du premier³¹.

120. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a mis sur pied un groupe de travail pour élaborer une approche commune de la mesure du progrès du développement des capacités. Le groupe de travail a identifié trois grandes prestations à fournir, à savoir : préparer un inventaire des approches et des instruments de la mesure du développement des capacités existant actuellement dans le système des Nations Unies pour le développement; préparer un livre blanc sur les principes de la mesure du développement des capacités; et élaborer ces principes fondamentaux en 2016.

121. L'approche du développement des capacités du système des Nations Unies pour le développement doit être informée par plusieurs enseignements importants. Le développement des capacités sera vraisemblablement plus efficace s'il est piloté par les pays de programme et qu'il repose sur la reconnaissance du fait qu'il existe des capacités susceptibles d'être renforcées. Les contextes nationaux différents d'un pays à l'autre et flexibilité et innovation seront indispensables à l'appui des efforts de développement des capacités dans les programmes de pays. Il sera également essentiel d'investir dans le développement en cours des capacités du personnel des bureaux de pays afin d'appuyer le développement des capacités nationales. Il est capital que les entités des Nations Unies et les partenaires nationaux considèrent le développement des capacités dans la même optique.

122. Le Programme 2030 appelle au développement de capacités à la fois techniques et fonctionnelles³². Il est nécessaire de porter davantage d'attention au développement de capacités fonctionnelles, en particulier de planification et de programmation pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable et l'élaboration de cadres de résultats solides pour le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports. Les pays en développement vont devoir de plus en plus accroître la mobilisation de leurs ressources intérieures et puiser des ressources auprès d'acteurs non étatiques, notamment le secteur des entreprises et les fondations philanthropiques. Des capacités fonctionnelles correspondantes devront être développées pour mobiliser ces ressources intérieures ainsi que pour élaborer et gérer un éventail de partenariats divers, notamment les cadres d'application du principe de responsabilité. Il faudra aussi que le personnel des bureaux nationaux et régionaux des entités du système des Nations Unies pour le développement dispose des capacités fonctionnelles nécessaires dans ces domaines pour pouvoir appuyer efficacement leurs homologues nationaux.

123. À cet égard, afin d'obtenir des résultats, il est indispensable de prêter davantage attention au développement de capacités nationales d'évaluation. Les attentes qu'adressent les pays de programme au système des Nations Unies pour le développement pour renforcer véritablement leurs capacités nationales d'évaluation

³¹ En 2010, le PNUD a publié des informations très approfondies sur la mesure du développement des capacités dans le système des Nations Unies pour le développement. Les orientations actualisées publiées en 2012, destinées aux bureaux de pays, comprennent des orientations sur la mesure du développement des capacités.

³² Des capacités techniques sont nécessaires pour travailler dans un secteur spécifique (par exemple, dans le secteur de l'éducation, l'élaboration d'un programme d'études), tandis que les capacités fonctionnelles font référence entre autres à celles requises pour élaborer et gérer des politiques, des stratégies et une législation.

demeurent insatisfaites. Cela inclut l'élaboration de cadres nationaux d'application du principe de responsabilité et de mécanismes de certification, tels que les processus budgétaires, les institutions supérieures de contrôle des finances publiques et les capacités d'audit interne des institutions nationales. Des méthodes plus innovantes et efficaces sont nécessaires pour établir et améliorer des politiques, des systèmes et des programmes nationaux d'évaluation susceptibles d'inciter les pays à se les approprier et à concevoir et gérer des évaluations pilotées par eux-mêmes, et pour que l'ensemble du système du développement aide les pays à utiliser efficacement les résultats de ces évaluations pour informer leurs prises de décisions nationales.

124. Les pays de programme demandent au système des Nations Unies pour le développement de les aider à accéder aux connaissances et à l'expérience d'autres pays en développement et à identifier des partenaires de coopération; et de leur fournir un soutien pour la gestion des coopérations Sud-Sud et triangulaire³³. Le système du développement a éprouvé des difficultés à répondre à cette demande, principalement du fait de l'absence de ressources affectées et de la pénurie de capacités pour les coopérations Sud-Sud et triangulaire³⁴. On peut s'attendre à ce que cette demande augmente avec l'adoption des objectifs de développement durable, et les entités du système du développement au niveau des pays vont devoir programmer un appui plus vaste pour les coopérations Sud-Sud et triangulaire que cela n'a été le cas jusqu'ici³⁵.

125. À cet égard, un modèle de financement fortement dépendant de ressources autres que les ressources de base, dont l'utilisation est très restrictive, présente des conséquences défavorables pour le développement des capacités en tant que fonction fondamentale du système des Nations Unies pour le développement³⁶. Le caractère fragmentaire des sources du financement, sa nature à court terme et la conditionnalité qui peut être attachée aux ressources autres que les ressources de base rendent difficile un soutien systématique au développement des capacités. Attribuer une importance excessive aux résultats et à leur efficacité pour leur coût, bien que ceux-ci soient importants pour les mandats des pays partenaires, peut inhiber une approche innovante du développement des capacités et entraver l'appropriation par les pays.

126. L'envergure des objectifs du développement durable exigera d'améliorer considérablement la coordination et la cohérence entre tous les acteurs, y compris les entités des Nations Unies, pour soutenir le développement des capacités nationales dans les pays de programme, notamment au moyen de programmes communs. Surtout, il faudra que les entités du système du développement concentrent leurs efforts de développement des capacités dans les domaines où celui-ci dispose d'un avantage comparatif évident et a mission d'agir.

³³ Dans l'enquête de 2015, 78 % des coordonnateurs résidents ont déclaré qu'ils avaient reçu de telles demandes.

³⁴ Ibid. : 61 % des coordonnateurs résidents ont désigné le manque de ressources financières et humaines comme leurs principales difficultés.

³⁵ Ibid. : à la proposition « Le PNUAD programme actuellement un appui à la coopération Sud-Sud », 68 % des coordonnateurs résidents ont répondu « dans une certaine mesure » 16 % « dans une large mesure » et 16% « pas du tout ».

³⁶ OCDE, Comité d'aide au développement, Rapport de l'Aide multilatérale 2015.

127. Les capacités des entités du système des Nations Unies pour le développement à fournir l'appui requis devront être renforcées dans de nombreux domaines, comme cela est mis en lumière dans diverses sections du présent rapport. Le personnel du système du développement est son principal atout, et il est nécessaire d'en moderniser la gestion et la rémunération. Le système des Nations Unies a besoin d'une force de travail unifiée dont la mobilité est récompensée et les mutations facilitées dans l'ensemble du système, et il doit être capable d'attirer, retenir et déployer un personnel très performant dans une multitude de lieux géographiques, de missions programmatiques et de modèles d'activités. Un programme transformationnel dans ce domaine pourrait commencer par promouvoir le sens d'une identité et d'une mission communes à l'ensemble des Nations Unies en faisant de la fonction publique internationale un personnel mondial, transcendant les limites organisationnelles et les milieux professionnels. Un tel personnel, divers, réactif et adaptable, sera au cœur du Programme de développement durable à l'horizon 2030 grâce à des parcours professionnels de plus en plus perméables entre les entités du système des Nations Unies et leurs partenaires et parties prenantes.

B. Élimination de la pauvreté

128. Entre 1990 et 2011, le pourcentage total des personnes vivant dans la pauvreté est passé de 43 % à 17 %³⁷. Bien que ce progrès soit attribuable en grande partie au fait que l'incidence de la pauvreté dans les pays à revenu intermédiaire est passée de 44 % en 1990 à 14 % en 2011, plus de 70 % des pauvres du monde vivent actuellement dans des pays à revenu intermédiaire³⁸. De plus, la réduction de la pauvreté a été inégale d'une région à l'autre. Entre 1990 et 2011, l'incidence de la pauvreté dans la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique est passée de 57 % à 8 %, la Chine représentant environ 60 % du progrès de la région³⁹. Le taux de pauvreté en Asie du Sud-Est est passé de 54 % à 25 % au cours de la même période. Dans le même temps, l'incidence de la pauvreté en Afrique sub-saharienne diminuait plus modestement, passant de 57 % à 47 %, et la part de la région dans la population mondiale des pauvres a augmenté, passant de 15 % à 41 %, ce qui signifie que la réduction de la pauvreté y progresse plus lentement que dans les autres régions. L'incidence de la pauvreté dans les États fragiles ou en conflit demeure élevée⁴⁰.

129. Si l'extrême pauvreté a été réduite de plus de moitié entre 1990 et 2012, la faim n'a diminué que de 17 %, et a en fait augmenté en Afrique et dans les États arabes⁴¹, et l'inégalité des revenus s'est accrue. Entre le début des années 1990 et la fin des années 2000 en particulier, plusieurs pays qui connaissaient une croissance économique rapide ont également vu les inégalités se creuser fortement, ce qui montre que la croissance économique n'est pas à elle seule une condition suffisante pour éliminer la pauvreté. À cet égard, le genre, le handicap, l'âge, le lieu,

³⁷ Les calculs reposent sur le seuil international de la pauvreté qui est de 1,25 dollar par jour sur la base de la parité de pouvoir d'achat en 2005. Sauf indication contraire, toutes les statistiques de la pauvreté du paragraphe 135 sont tirées de l'instrument de calcul interactif de la Banque mondiale, PovcalNet (2014).

³⁸ Voir A/70/227.

³⁹ Les calculs pour la Chine reposent sur des données de 1990 et de 2010.

⁴⁰ *Objectifs du Millénaire pour le développement, rapport 2015*, Nations Unies, New York, 2015.

⁴¹ FAO, FIDA et PAM, 2013, *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2013 : les multiples dimensions de la sécurité alimentaire*, Rome, 2013.

l'ethnicité et l'identité autochtone sont des facteurs majeurs qui doivent être pris en compte. Pour placer l'impératif de la lutte contre les inégalités et la discrimination au cœur de l'appui qu'apporte l'ensemble du système des Nations Unies, il faudra traiter toutes les formes de discrimination et les autres causes profondes de l'inégalité.

130. L'élimination de la pauvreté est un problème multifactoriel, qui est reconnu comme tel dans l'énoncé de l'Objectif de développement durable n° 1, lequel établit un ensemble de cibles et d'indicateurs dans un cadre convenu au niveau intergouvernemental et appelle les nations du monde à « éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde ».

131. De nombreux problèmes concomitants ont enregistré des améliorations, notamment la proportion de personnes mal nourries a diminué dans les régions en développement, l'accès à l'eau potable, à l'assainissement et au logement s'est accru et les taux de scolarisation primaires des garçons et des filles s'égalisent.⁴⁰ par ailleurs, depuis la crise financière et économique mondiale de 2008, la croissance des offres d'emploi n'a pas progressé au même rythme que la population active, une tendance dont l'impact a été particulièrement grave pour les jeunes et les femmes⁴². Des emplois décents sont cruciaux pour continuer de progresser vers l'éradication de la pauvreté⁴³, ce qu'exprime l'objectif de développement durable n° 8, qui appelle à promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

132. Dans le cadre du système des Nations Unies pour le développement, l'éradication de la pauvreté demeure le but ultime, et il est étroitement lié à la plupart des domaines thématiques d'activité. Le plan d'action systémique de mise en œuvre de la seconde Décennie des Nations Unies pour l'élimination de la pauvreté (2008-2017) fournit le cadre global de l'appui aux États membres pour l'élimination de la pauvreté. Les plans stratégiques de la plupart des fonds, des programmes et des organismes spécialisés considèrent l'élimination de la pauvreté et les dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable comme la fondation de leur activité. Dans l'ensemble du système des Nations Unies, les efforts visent à remédier aux causes profondes de la pauvreté en agissant sur des aspects interdépendants, comme l'emploi, la pauvreté touchant les enfants, la protection sociale, la santé, la sécurité alimentaire et la nutrition⁴⁴, l'émancipation économique des femmes⁴⁵ et le changement climatique⁴⁶.

⁴² OIT, *Perspectives pour l'emploi et le social dans le monde — Tendances 2015*, Washington, D.C., 2015.

⁴³ Voir A/70/281.

⁴⁴ PAM, *Les réalisations du Programme alimentaire mondial en 2014* (WFP/EB.A/2015/4).

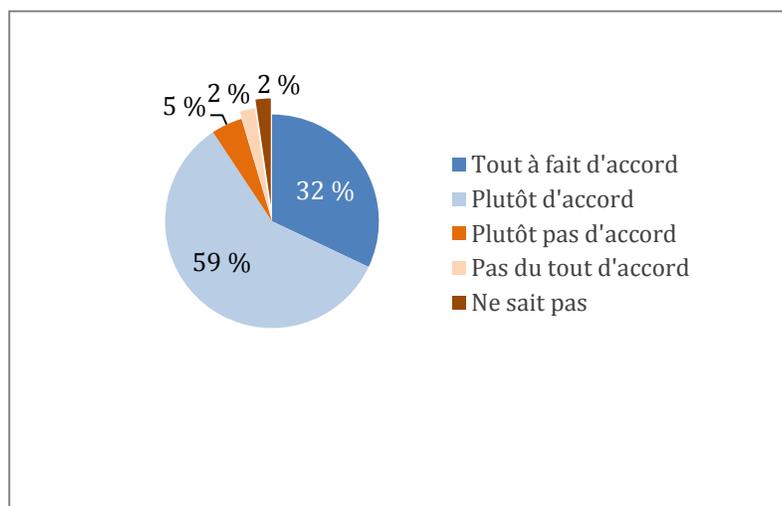
⁴⁵ ONU-Femmes, Rapport annuel 2014-2015 (annualreport.unwomen.org).

⁴⁶ PNUD, Rapport annuel 2013-2014: « De nouveaux partenariats pour le développement ».

Figure XXI

Des ressources pour les plus pauvres et les plus vulnérables

L'ONU veille efficacement à ce qu'une attention et des ressources adéquates soient accordées aux besoins de développement des plus pauvres et des plus vulnérables segments de la société



Source : Enquête de 2015 auprès des gouvernements des pays de programme

133. Quant à savoir si les Nations Unies accordent bien toute l'attention et les ressources nécessaires aux besoins de développement des segments les plus pauvres et les plus vulnérables de la société, 32 % des pays de programme en sont « tout à fait d'accord » et 59 % « assez d'accord », comme le montre la figure XXI.

134. Dans des enquêtes conduites en 2012, 2014 et 2015, la moitié environ de tous les pays de programme ont désigné la réduction de la pauvreté comme le domaine où la contribution des Nations Unies était particulièrement importante. Ainsi que l'ont réaffirmé l'Assemblée générale dans sa résolution 69/238 et le Conseil économique et social dans sa résolution 2015/15, les États voient dans l'élimination de la pauvreté l'objectif prioritaire du système des Nations Unies pour le développement. Il ressort des résultats de l'enquête de 2015 que la réduction de la pauvreté va demeurer pour les Nations Unies une priorité importante de l'aide-pays qu'elle apportera à l'avenir à des pays à divers stades de développement.

135. Les aspects multidimensionnels de la pauvreté sont abordés par tous les objectifs du développement durable. La difficulté pour le système des Nations Unies pour le développement sera de coordonner et d'intégrer ses interventions en les adaptant spécifiquement aux priorités et aux besoins des pays concernés, notamment en réussissant à mettre pleinement à contribution les forces de toutes les parties prenantes.

C. Coopération Sud-Sud

136. Les forces qui poussent le système des Nations Unies pour le développement à s'engager dans la coopération Sud-Sud et triangulaire grandissent à mesure de la rapide croissance du volume, de l'importance et du nombre des acteurs de cette coopération. Le système du développement a intensifié son engagement et continue de développer des orientations générales pour l'ensemble du système dans ce domaine. Le cadre des directives opérationnelles qui concerne l'appui des Nations Unies à cette coopération prévoit des actions prioritaires et des indicateurs de performance à l'intention des organismes, des fonds et des programmes des Nations Unies qui systématisent leur appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire aux niveaux mondial, régional et national. Les orientations systémiques sont encore renforcées par l'institutionnalisation croissante de la coordination inter-organismes en matière d'élaboration des politiques, ce qu'incarne l'Équipe spéciale de la coopération Sud-Sud et triangulaire, récemment mise en place par le Groupe des Nations Unies pour le développement.

137. Individuellement, les organismes ont consenti des efforts substantiels pour renforcer l'appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire. Vingt-trois organismes sur les 25 qui ont répondu à l'enquête de 2015 intégraient cette coopération dans leurs plans stratégiques, et 20 organismes sur 25 faisaient rapport sur ce sujet dans leurs rapports annuels. Treize organismes ont affecté partiellement ou totalement des personnels à la coopération dans ce domaine.

138. Le système des Nations Unies pour le développement a également renforcé l'analyse des politiques et réuni des dialogues de politiques sur le thème de la coopération Sud-Sud et triangulaire. Ces analyses de politiques ont informé les processus intergouvernementaux en amont de l'adoption du Programme d'action d'Addis-Abeba et du Programme 2030, ainsi que les débats de forums mondiaux comme le Conseil économique et social, notamment le Forum politique de haut niveau pour le développement durable et le Forum pour la coopération en matière de développement.

139. Soixante-trois pour cent des pays de programme sondés en 2015 ont confirmé qu'ils fournissaient une coopération en matière de développement à d'autres pays de programme, en particulier des pays à faible revenu et des pays à revenu moyen inférieur. Ils ajoutaient toutefois que leur coopération de développement était limitée par le manque de financement, d'informations, de capacité et de réseaux, et qu'ils attendaient du système des Nations Unies qu'il remédie à ces lacunes.

140. Étant donné leur présence planétaire, on attend habituellement des Nations Unies qu'elles puissent conseiller sur la disponibilité et la pertinence des connaissances et des compétences spécifiques d'autres pays en développement, et qu'elles facilitent la communication entre partenaires et l'édification de partenariats. En outre, l'Organisation est habituellement partie, comme participante ou comme puissance invitante, aux initiatives bilatérales ou multilatérales du Sud, et produit des analyses et des savoirs à cet effet dans le domaine de la coopération Sud-Sud et triangulaire.

141. On appelle parfois les Nations Unies à mettre en œuvre des projets ou des programmes financés par un partenaire du Sud, ou par une contribution commune (d'un pays développé et d'un pays en développement). L'Organisation assure des fonctions de gestion des finances et des programmes et, en fonction des cas, déploie

des capacités internes ou externes pour conseiller la mise en œuvre des projets ou l'exécuter.

142. Une grande partie de l'appui attendu des Nations Unies exige des capacités additionnelles. À l'heure actuelle, renforcer l'appui pour la coopération Sud-Sud et triangulaire exige de redéployer des ressources depuis d'autres domaines de mandat ou d'utiliser des ressources autres que des ressources de base. Lorsque des fonctions essentielles ne sont pas financées de façon adéquate sur ressources de base, les entités des Nations Unies ont souvent des difficultés à répondre à la multiplication des demandes.

143. En outre, certaines règles, réglementations et procédures peuvent gêner les nécessités de la coopération Sud-Sud et triangulaire, qui exige des coûts de transaction faibles et une exécution rapide. Dans le cadre des règles et réglementations actuelles, une exécution accélérée exige un traitement exceptionnel, notamment un examen au cas par cas, lequel, en fait, aboutit souvent à des processus plus longs et en définitive à des coûts de transaction plus élevés. Si certaines entités des Nations Unies ont pris des dispositions exceptionnelles pour la coopération Sud-Sud et triangulaire, par exemple en ce qui concerne les taux de recouvrement des coûts, une solution à plus long terme consisterait pour les Nations Unies à réviser ses procédures concernant des modalités spécifiques d'appui des activités dans ce domaine. Dans le domaine de la passation des marchés publics, en particulier, les entités du système des Nations Unies pour le développement devraient tenir compte des services des fournisseurs de compétences, de savoirs et de biens des pays du Sud et veiller à ce qu'ils aient accès équitablement aux filières de passations des marchés des Nations Unies.

144. Depuis quelques années, un nombre croissant de plateformes et d'initiatives globales ont été lancées sous les auspices des Nations Unies, axées principalement sur le partage et l'échange de savoirs, dans le but de soutenir la coopération Sud-Sud et triangulaire. Les ressources étant limitées, un certain degré de coordination et de consolidation serait utile, et un examen des plateformes existantes pourrait être mené à cette fin. En outre, l'appui des Nations Unies à la coopération Sud-Sud et triangulaire repose encore principalement sur des organismes individuels. Il conviendrait de fédérer le vaste éventail de compétences existant au sein du système des Nations Unies pour l'intégrer dans des activités menées en commun partout où c'est possible. L'Équipe spéciale de la coopération Sud-Sud et triangulaire du Groupe des Nations Unies pour le développement conduit actuellement un recensement des meilleures pratiques des Nations Unies qu'il serait possible de mettre à disposition des équipes de pays des Nations Unies pour faciliter l'intégration systématique de la coopération Sud-Sud et triangulaire dans les plans et actions de développement nationaux pour la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

145. Pour conclure, les difficultés auxquelles se heurtent les Nations Unies pour appuyer la coopération Sud-Sud et triangulaire ne proviennent pas nécessairement de leurs caractéristiques spécifiques, mais plutôt du financement et du modus operandi du système des Nations Unies lui-même. Des procédures appropriées permettraient de répondre plus facilement aux besoins spécifiques de la coopération Sud-Sud et triangulaire et d'en rendre l'usage plus systématique.

D. Égalité des sexes et autonomisation des femmes

146. Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes continue de promouvoir une plus grande cohérence et une meilleure performance institutionnelle en faveur de l'égalité des sexes dans le système des Nations Unies. Le pourcentage des entités des Nations Unies qui respectent ou excèdent les prescriptions du Plan d'action a régulièrement augmenté, passant de 30 % en 2012 à 51 % en 2014, et le pourcentage des entités déclarant qu'elles ont une politique d'égalité des sexes est passé de 31 % à 54 % au cours de la même période. Les progrès se sont également poursuivis dans des domaines comme l'audit du respect de l'égalité des sexes, la production et la communication de savoirs, et le suivi et l'évaluation. Les dimensions du Plan d'action pour lesquelles plusieurs entités ne sont pas encore pleinement en conformité avec ses prescriptions sont l'évaluation et le développement des capacités, ainsi que le suivi et l'allocation des ressources.

147. De plus, seules trois entités des Nations Unies ont été en mesure de faire rapport sur l'un des engagements, qu'aucune d'elles n'a pu respecter, du plan d'action en sept points du Secrétaire général pour la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans la consolidation de la paix, qui consiste à allouer au moins 15 % des fonds que gèrent les Nations Unies aux fins de la consolidation de la paix à des projets dont le principal objectif est de répondre aux besoins spécifiques des femmes, faire avancer l'égalité des sexes ou l'autonomisation des femmes.

148. En 2014, afin d'accélérer la prise de conscience, l'acquisition de connaissances et de compétences du personnel en matière d'égalité des sexes, le cours de formation « I Know Gender » a été mis en ligne, et plus de 3 500 personnes s'y sont inscrites dès la première année. Depuis que la note d'orientation sur le marqueur de l'égalité des sexes par le Groupe des Nations Unies pour le développement a été avalisée en septembre 2013, 15 entités des Nations Unies procèdent à présent au suivi des ressources au moyen d'un système de marqueurs, et le Réseau Finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion a organisé une formation destinée à plus de 40 entités et unités fonctionnelles associées.

149. À l'heure actuelle, plus de 60 % des PNUAD présentent des résultats spécifiques sur l'égalité des sexes, en augmentation par rapport au niveau de 45 % atteint pendant la période couverte par le rapport précédent. Parmi ceux-ci, 91 % des nouveaux PNUAD (ou leur équivalent) prévoient des résultats et des ressources spécifiques pour la politique d'égalité des sexes, au lieu de 80 % en 2014. Quelque 30 équipes de pays des Nations Unies qui participent au déploiement des plans-cadres ont reçu du Groupe des Nations Unies pour le développement l'appui de spécialistes de la problématique hommes-femmes, et le manuel de référence du Groupe pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes dans la programmation commune au niveau des pays a été mis à disposition en français et en espagnol.

150. La feuille de résultats concernant la parité des sexes de l'équipe de pays des Nations Unies est conçue pour informer et appuyer le travail des équipes de pays dans leur planification stratégique et la hiérarchisation des interventions. En juin 2015, l'Équipe spéciale pour l'égalité des sexes du Groupe des Nations Unies pour le développement a achevé une étude d'ensemble des feuilles de résultats

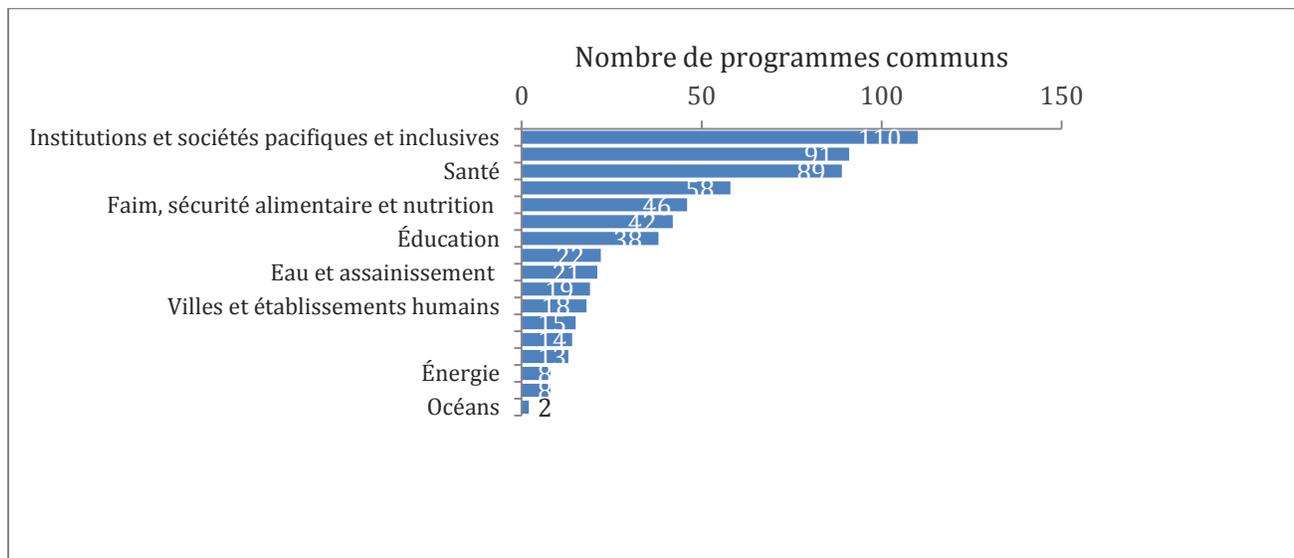
concernant la parité des sexes remplies entre 2012 et 2014 : 19 équipes de pays avaient mis en œuvre l'utilisation de la feuille de résultats au cours de la période étudiée (pour un total de 39 équipes de pays depuis 2008), et 10 équipes de pays environ avaient adopté l'emploi de la feuille de résultats pendant l'année 2015. Confirmant les tendances signalées par des entités individuelles au moyen du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, l'étude de l'utilisation de la feuille de résultats indique une amélioration dans des dimensions comme la planification, la programmation, les partenariats et la prise de décisions, mais aussi l'absence de progrès significatifs dans d'autres domaines, comme la préparation des budgets et les capacités des équipes. L'Équipe spéciale assure actuellement le suivi des recommandations de l'étude en révisant la feuille de résultats et la méthodologie qui lui est associée pour l'aligner plus étroitement avec le Plan d'action à l'échelle du système.

151. En ce qui concerne la collaboration inter-organismes, selon le système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement, l'égalité des sexes se place au second rang des objectifs de développement durable les plus sélectionnés, avec plus de 90 programmes communs actuellement en cours d'exécution.

Figure XXII

Nombre de programmes communs qui portent sur des domaines liés aux objectifs de développement durable

Avez-vous des programmes communs? Cochez tous les cas applicables.



Source : Système de gestion de l'information du Bureau de la coordination des activités de développement.

152. Comme les objectifs de développement durable intègrent l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et filles à la fois comme priorités et comme problèmes transversaux, et qu'un nombre croissant de PNUAD comportent des résultats axés sur la spécificité des sexes, le Système des Nations Unies pour le

développement doit être prêt à répondre aux attentes dans le domaine de l'égalité des sexes. À cette fin, il est essentiel qu'il continue de renforcer l'articulation entre la fonction normative et le travail opérationnel en faveur de l'égalité des sexes et qu'il continue fermement d'accroître les investissements dans les capacités et les savoirs faire des personnels des Nations Unies en matière d'égalité des sexes, ainsi que vers une égale représentation des sexes, dans l'ensemble du système des Nations Unies.

E. Passage de la phase des secours à celle du développement et réduction des risques de catastrophes

153. Le préambule du Programme 2030 souligne les interrelations entre la paix et le développement : « Le développement durable est impossible sans la paix et la paix est impossible sans le développement durable ».

154. Aujourd'hui, la moitié approximativement des pauvres du monde vit dans des pays en proie au conflit et à la violence. Des problèmes mondiaux comme le changement climatique, les catastrophes, la mutation de la nature du conflit et la montée de l'extrémisme violent font que les crises deviennent toujours plus insolubles et interminables. Les politiques d'exclusion et de discrimination pour des motifs ethniques, religieux, tribaux ou autres, le dénuement économique et social et la marginalisation historique, entre autres facteurs, peuvent être des facteurs supplémentaires de conflit⁴⁷. De ce fait, 60 millions de personnes ont été déplacées de force, dont la moitié de femmes, et la plupart, de plus en plus, cherchent refuge en zone urbaine plutôt que dans des camps. Plus de 75 % de ces personnes déplacées vivent des situations de déplacement qui traînent en longueur, la majorité demeurant déplacée, en moyenne, pendant 17 ans. Les pertes économiques dues à des catastrophes se sont élevées en moyenne entre 250 et 300 milliards de dollars par an, affectant gravement la stabilité de la croissance économique des pays à revenu faible et intermédiaire et érodant les gains de développement des communautés vulnérables. Les effets cumulés de ces difficultés aggravent le profil de risque, ce qui sape encore davantage et renverse les accomplissements de paix et de développement et crée des besoins humanitaires supplémentaires.

155. Face à ces problèmes, l'inquiétude générale est qu'on ne fait pas assez pour anticiper et prévenir les crises ou pour renforcer la résilience face au nœud complexe créé par le choc de périls et de tensions multiples. Il est aussi généralement reconnu que les causes profondes de la vulnérabilité menacent également le développement, et constituent des facteurs sous-jacents de risque de catastrophe. Des moyens d'existence précaires, la faim, le dénuement socio-économique, les inégalités, la discrimination, la pauvreté chronique, le changement climatique, l'urbanisation anarchique, les conflits à propos de la gestion des terres, la pénurie d'eau, les déplacements forcés et l'apatridie, les changements démographiques et l'insuffisance des institutions apparaissent par recoupement dans la totalité du travail en cours dans le système des Nations Unies pour le développement, que ce soit comme facteurs de risque de catastrophe dans le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030⁴⁸, ou comme facteurs de conflit dans le rapport du Groupe consultatif d'experts chargé de

⁴⁷ A/69/968-S/2015/490.

⁴⁸ Résolution 69/283, annexe I.

l'examen du dispositif de consolidation de la paix et dans celui du Groupe de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix⁴⁹, ou comme facteurs de besoins humanitaires ou contributifs de crises sanitaires complexes.

156. La nature multidimensionnelle de nombre des problèmes auxquels se heurtent les pays en situation de crise ou post-crisique exige de repenser comment les parties du système des Nations Unies peuvent toutes ensemble aider collectivement les États membres à s'attaquer à ces problèmes et renforcer leur résilience. La résolution de l'examen quadriennal complet de 2012 soulignait qu'il importait de renforcer la coopération et la coordination des efforts de développement, d'assistance humanitaire et de consolidation de la paix. Elle reconnaissait aussi la nature « complexe et non linéaire » de la prévention, de la préparation préalable, de la résilience et de l'intervention. Le rapport du Groupe de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix, le rapport du Groupe consultatif d'experts et les rapports sur les préparatifs du Sommet mondial sur l'action humanitaire ont également fait écho à l'appel des États membres à l'intégration des efforts de paix, d'action humanitaire et de développement.

157. Le moment est venu de cesser de parler « d'assistance humanitaire au développement » et de parler, plus précisément, « d'assistance humanitaire et de développement », eu égard à l'importance de la contribution de l'analyse des risques et de la planification, ainsi que des solutions politiques, au développement et à la prévention des revers du développement. L'évolution des modes d'action face aux situations d'urgence, aux crises prolongées et récurrentes et aux situations de déplacement prolongé, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'une vision commune fondée sur des cadres cohérents de développement et d'aide humanitaire, tout en renforçant la capacité d'encadrement, sont devenus des étapes importantes dans la formulation d'interventions multidimensionnelles pour réduire les vulnérabilités et y répondre.

158. Le Programme 2030 et les objectifs du développement durable, avec leur engagement universel d'une approche centrée sur les personnes et conçue pour ne laisser personne de côté, exigent une compréhension collective approfondie des interrelations qui traversent les piliers de la paix et de la sécurité, du développement, des droits de l'homme et de l'aide humanitaire. Il est clair qu'il faut que le système des Nations Unies pour le développement s'attache davantage à la prévention, à la consolidation de la paix et au renforcement de la résilience dans les situations de crise et de post-crise. Il faut mettre à profit l'analyse en commun des risques et les approches spécifiques au contexte qui s'appuient sur les avantages comparatifs du système du développement, et il faut le faire en partenariat avec d'autres acteurs, qu'ils fassent partie des Nations Unies ou lui soient extérieurs, y compris le cas échéant par une planification commune. La fragmentation institutionnelle et sectorielle est un obstacle majeur à l'obtention d'un impact transformationnel⁵⁰.

159. Le partenariat entre les Nations Unies et la Banque mondiale destiné à assurer la cohérence et la promotion d'une riposte multilatérale effective aux situations de crise et de post-crise a été encore renforcé par le développement du cadre de résultats stratégiques sur la collaboration stratégique et opérationnelle, officialisé

⁴⁹ A/70/95-S/2015/446.

⁵⁰ Groupe des Nations Unies pour le développement, « Note on the peace-humanitarian-development nexus in key post-2015 reviews, processes and frameworks », octobre 2015.

sous forme d'un engagement du cadre de financement (IDA17) de l'Association internationale de développement, laquelle opère sous les auspices de la Banque mondiale. La collaboration a été renforcée dans des domaines thématiques comme la sécurité, la justice, l'emploi et les fonctions publiques essentielles, l'évaluation des besoins après un conflit ou une catastrophe et les efforts de planification, ainsi que les échanges de personnel sur le terrain et au siège.

160. Lorsqu'une opération multidimensionnelle de maintien de la paix ou qu'une mission politique spéciale est déployée sur le terrain, de concert avec une équipe de pays, les efforts pour assurer des processus intégrés d'évaluation et de planification continuent, conformément à la politique d'évaluation et de planification intégrées du Secrétaire général. Dans plusieurs cas, des processus de planification ont été harmonisés et des cadres de planification combinés en un cadre unique. Dans plusieurs pays, le cadre stratégique intégré a été combiné avec le processus du PNUAD pour en faire l'instrument de planification stratégique de l'équipe de pays et pour mettre en lumière les synergies avec les composantes concernées des missions de maintien de la paix et de consolidation de la paix. Les efforts se poursuivent également pour encourager l'usage de locaux et de services communs entre les missions des Nations Unies et les équipes de pays lorsque la situation autorise des formes d'intégration plus visibles.

161. Les équipes ont également tenté d'améliorer leurs plans de retrait en cas de réduction des effectifs. Lorsque le Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone (BINUCSIL) a fermé en 2014, la Mission et l'équipe de pays, de concert avec le gouvernement et les partenaires de développement, ont appliqué la politique des Nations Unies sur les transitions consécutives au retrait ou à la réduction des effectifs des missions afin d'assurer un transfert sans heurts des tâches résiduelles ainsi que la poursuite de l'appui aux efforts de consolidation de la paix après la fermeture de la mission. Des entretiens se sont également tenus au Libéria, en Côte d'Ivoire, dans la République démocratique du Congo et en Haïti sur la manière de gérer la réduction des effectifs des missions et le transfert des responsabilités des missions aux équipes de pays.

162. Globalement, les pays en crise ou en transition post-crise⁵¹ ne sont pas moins enclins que les autres à établir un comité directeur conjoint (ou un instrument similaire) pour le PNUAD (ou instrument équivalent) entre le gouvernement/organe national et les Nations Unies. De plus, les pays en transition ont davantage tendance à affirmer que la participation au comité directeur leur a permis d'exercer leur leadership sur les programmes des Nations Unies. Les coordonnateurs résidents dans les pays en transition sont en outre proportionnellement plus nombreux à signaler la participation de partenaires non gouvernementaux aux groupes de résultats. Cela a contribué aux efforts de l'Organisation pour renforcer l'appropriation par les pays, conformément à la directive donnée par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226.

163. En ce qui concerne l'appel de l'Assemblée générale, dans sa résolution 67/226, à renforcer les capacités à tous les niveaux, la plupart des pays en transition sont « assez d'accord » et une petite minorité est « tout à fait d'accord » avec la proposition que les Nations Unies ont effectivement développé les capacités

⁵¹ Aux fins de l'analyse des résultats de l'enquête, faute d'une définition formelle des pays qui passent de la phase des secours aux activités de développement, la présence d'un coordonnateur des opérations humanitaires des Nations Unies est utilisée comme indicateur de substitution.

nationales et fait usage dans toute la mesure du possible des systèmes et des capacités nationaux, en particulier dans les domaines de la passation des marchés, de la finance, du suivi, de la communication et de l'évaluation. Cela est vraisemblablement dû à l'intensification des vulnérabilités institutionnelles pendant les périodes de transition.

164. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale appelait également les États membres et les organisations concernées des Nations Unies à intégrer la réduction du risque de catastrophe dans leurs activités respectives, ainsi qu'à gérer par anticipation les risques de catastrophe et à prévenir les rechutes dans le conflit. Le système des Nations Unies pour le développement a commencé de prendre en compte le Cadre de Sendai, notamment à mesurer l'efficacité de la prise en compte du risque de catastrophe et du risque climatique dans les PNUAD. En septembre 2015, 13 organisations des Nations Unies avaient inclus des mesures de réduction du risque de catastrophe dans leurs plans stratégiques et leurs cadres de suivi des résultats pour 2014-2017, ce qui représente une augmentation de 85 % par rapport au cycle du plan de travail précédent. Au niveau des pays, quelque 79 % des PNUAD comportent des mesures de réduction des risques et 96 % des nouveaux PNUAD y font référence. En outre, les coordonnateurs résidents sont responsables à présent de la coordination des activités de réduction du risque de catastrophe au sein des équipes de pays.

165. À l'heure actuelle, le Conseil de direction du Comité de haut niveau sur les programmes a reçu mandat de réviser, par des consultations inter-organismes et dans un délai prescrit, le Plan des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophes aux fins du renforcement de la résilience afin de tenir compte des nouveaux éléments du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et du Cadre de Sendai. Un projet finalisé de Plan d'action révisé doit être soumis à l'examen du Comité de haut niveau à sa trente et unième session en mars 2016.

166. La prochaine résolution de l'examen quadriennal complet qui sera adoptée par l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session entrera bientôt en jeu dans le traitement des questions relatives aux difficultés systémiques qui continuent d'entraver la réalisation d'une réponse intégrée. Des lacunes stratégiques, financières et opérationnelles continuent d'entraver la capacité des organes de l'action humanitaire, du développement, des droits de l'homme, du maintien de la paix et de l'action politique des Nations Unies de fonctionner comme un ensemble synergique. Une vision et des principes fondamentaux englobant les dimensions politique, humanitaire, de sécurité et des droits de l'homme, tout en évitant la politisation du développement et de l'aide humanitaire, sont indispensables.

167. Au niveau des pays, un cadre de planification et des stratégies intégrées permettant la hiérarchisation, avec des stratégies de réduction des effectifs ou de retrait claires, appuyées par des instruments de financement flexibles et dynamiques, sont nécessaires, accompagnés de capacités d'encadrement et d'exécution. C'est essentiel pour placer les efforts de secours et de paix sur un sentier de développement durable, centré sur les droits de l'homme. Les négociations de paix pour la résolution du conflit de Colombie offrent un bon exemple de résultat collectif qui sera obtenu à moyen et à long terme, dans lesquels la prévention, la consolidation de la paix, la préparation préalable et le renforcement de la résilience sont prioritaires, et où 47 résultats des objectifs du développement durable coïncident avec les résultats de l'accord de paix en discussion à La Havane.

Surtout, ce processus prouve qu'il est possible de parvenir à une paix durable simplement en mettant en œuvre un programme de développement, transformant ainsi en actes l'appel du Programme 2030.

IV. Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies

168. En 2008, l'Assemblée générale, dans sa résolution 63/232, a appelé les entités des Nations Unies à aligner leur planification stratégique et leurs cycles budgétaires sur l'examen quadriennal complet. Depuis lors, la plupart des entités ont ajusté leurs cycles, autant qu'il l'a fallu pour parvenir à un alignement complet. Le tableau 2, fondé sur l'enquête de 2015 auprès des sièges des entités, montre la situation des 23 entités qui représentent 97 % environ des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement. Les départements du Secrétariat et les commissions régionales sont exclues du tableau car ils fonctionnent selon un cycle biennal. Comme le montre le tableau 2, 14 des 23 entités ont indiqué que leurs cycles étaient déjà alignés, et quatre que cet alignement était « en cours » ou qu'elles avaient pris des mesures pour aligner leur planification stratégique/cycle budgétaire sur l'examen complet. Cinq entités demeuraient non alignées.

169. En outre, sept fonds et programmes et deux entités « autres » consolident leur rapport destiné à l'examen quadriennal complet avec leur rapport annuel sur la mise en œuvre de leurs plans stratégiques, de même que quatre des sept organismes spécialisés, alors même que ces derniers n'y sont pas tenus.

Tableau 2

Alignement des cycles de planification stratégique sur le cycle de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles

Entité	Document de planification stratégique	Nombre d'années ^a	Cycle de planification		Alignement sur l'examen complet	Rapport annuel sur la politique
			Actuel (et futur s'il y a lieu)			
Fonds et programmes						
CNUCED	Programme biennal	2	2014-2015	2016-2017	Oui	Non
ITC	Plan stratégique	3	2015-2017 ^b		En cours ^c	Non
PNUD (y compris les Volontaires des Nations Unies et le Fonds d'équipement des Nations Unies)	Plan stratégique	4	2014-2017		Oui	Oui
PNUE	Stratégie à moyen terme	4	2014-2017		Oui	Non
FNUAP	Plan stratégique	4	2014-2017		Oui	Oui
ONU-Habitat	Plan stratégique	6	2014-2019		Non	Oui (biennal)

Entité	Document de planification stratégique	Nombre d'années ^a	Cycle de planification		Alignement sur l'examen complet	Rapport annuel sur la politique
			Actuel (et futur s'il y a lieu)			
HCR	Programme biennal	2	2014-2015	2016-2017	Oui	Non ^d
UNICEF	Plan stratégique	4	2014-2017		Oui	Oui
ONUSDC	Programme biennal ^e	2	2014-2015	2016-2017	Oui	Non
UNRWA	Plan à moyen terme	6	2010-2015	2016-2021	En cours ^f	Non
PAM	Plan stratégique	4	2014-2017		Oui	Oui
ONU-Femmes	Plan stratégique	4	2014-2017		Oui	Oui
Institutions spécialisées						
FAO	Plan à moyen terme	4	2014-2017		Oui	Oui (biennuel)
FIDA	Cadre stratégique	5	2011-2015	2016-2020	Non	Non
BIT	Cadre de politiques stratégiques	6+2	2010-2015	2018-2021	Oui ^g	Oui
UIT	Plan stratégique	4	2012-2015	2016-2019	Non	Non
UNESCO	Stratégie à moyen terme	4	2014-2017		Oui ^h	Non
ONUDI	Cadre de programme à moyen terme	4+2	2016-2019	2020-2021	En cours ⁱ	Oui
OMS	Programme général de travail	6	2014-2019		Non	Oui
Autres entités						
HCDH	Plan de gestion	4	2014-2017		Oui	Non
ONUSIDA	Cadre stratégique	6	2012-2015	2016-2021	En cours ^j	Oui
UNISDR	Cadre stratégique programme de travail biennal	2	2013-2015	2016-2017	Non	Oui
UNOPS^k	Plan stratégique	4	2014-2017		Oui	Oui

^a Les années indiquées sont celles du cycle courant de programmation ou celles stipulées dans les décisions les plus récentes des organes directeurs qui seront reflétées dans le prochain cycle de programmation.

^b Le nouveau plan stratégique de l'ITC porte sur la période 2015-2017, en partie pour incorporer l'exercice biennal 2016-2017 complet.

^c L'ITC a choisi la période de 2015-2017 pour son plan stratégique afin de se réaligner avec le cycle budgétaire et de planification des Nations Unies, mais aucune décision n'a cependant été prise concernant les dates du prochain plan stratégique.

(Voir notes page suivante)

(Suite des notes du tableau 2)

- ^d Les rapports sur les actions menées ou prévues concernant l'examen quadriennal complet sont établis dans le cadre de l'établissement des rapports annuels globaux, sans référence spécifique à l'examen complet.
- ^e L'ONUDC adopte une stratégie tous les quatre ans, qui guide son cadre stratégique biennal.
- ^f L'UNRWA contribue des plans biennaux au cadre stratégique du Secrétaire général et prévoit d'aligner davantage son cycle de planification avec celui de l'examen quadriennal complet à l'expiration de son plan à moyen terme en 2021.
- ^g Le Conseil d'administration du BIT a adopté un arrangement transitoire pour 2016-2017 afin de passer à un alignement complet avec le prochain cycle de l'examen quadriennal complet.
- ^h La conférence générale de l'UNESCO a décidé d'étendre le cycle de programmation de la stratégie à moyen terme de six à huit ans, avec un cadre budgétaire et de programmation de quatre ans, afin de l'aligner sur le cycle de l'examen quadriennal complet.
- ⁱ Le cadre de politiques à moyen terme de l'ONUDI 2016-2019 n'est pas aligné sur l'examen quadriennal complet, mais comme il doit être étendu jusqu'en 2021, le cycle de planification sera pleinement aligné avec l'examen complet.
- ^j Le conseil d'administration d'ONUSIDA a accepté d'actualiser et d'étendre la stratégie d'ONUSIDA et son budget unifié, le cadre de résultats et d'exercice du principe de responsabilité à la période 2016-2021, afin de permettre l'alignement avec le cycle de l'examen quadriennal complet.
- ^k L'UNOPS exécute des activités opérationnelles pour le développement mises en route par d'autres entités.

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

170. Le processus du PNUAD permet d'aligner plus étroitement les activités des Nations Unies avec les plans et stratégies nationales de développement. Le pourcentage des pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » ou « assez d'accord » avec la proposition « Le PNUAD ou un autre cadre de planification commun des Nations Unies a aidé l'Organisation à obtenir de meilleurs résultats que si chaque institution des Nations Unies avait planifié séparément son appui aux pays », est demeuré stable, à 79 %, entre les enquêtes de 2012 et de 2015 auprès des pays de programme. De même, dans la période comprise entre 2012 et 2015, un pourcentage stable de 92 % des gouvernements se sont déclarés d'accord ou assez d'accord avec la proposition que le PNUAD ou un cadre de planification commun similaire des Nations Unies leur avait permis de veiller à ce que les activités des Nations Unies soient étroitement alignées sur leurs plans et stratégies nationaux. Ces deux perceptions traduisent des évaluations très favorables de la valeur du processus du PNUAD.

171. La simplification et l'harmonisation des instruments et processus de programmation spécifiques aux institutions ont progressé en alignement avec le PNUAD. Toutefois, comme le suggère la section du présent rapport sur la gestion axée sur les résultats, un alignement plus étroit est nécessaire. Dix-neuf entités ont entrepris des exercices de ce type. ONU-Femmes a aligné la périodicité de ses notes stratégiques de pays avec le processus du PNUAD, et a aligné les cadres de résultats du développement tirés des notes stratégiques avec les résultats du PNUAD. Le PNUAD a révisé les politiques de programmation et les notes d'orientation par référence aux dernières orientations fournies par le Groupe des Nations Unies pour le développement, notamment les procédures opératoires standard. ONU-Habitat a revitalisé ses descriptifs de programmes de pays à l'appui du PNUAD; l'UNESCO a développé plus avant et déployé son descriptif de programme de pays, notamment

sa relation au PNUAD. Le PNUAD a présenté à son conseil d'administration un format et des procédures révisés pour les descriptifs de programmes de pays, notamment une procédure d'approbation en une seule étape.

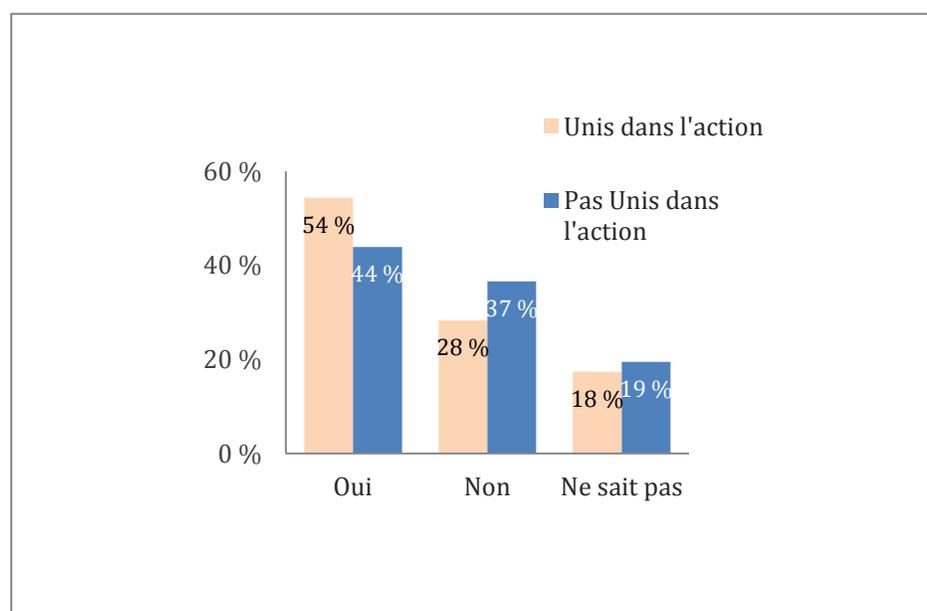
172. Le processus du PNUAD a été aligné plus étroitement avec les cycles de planification des gouvernements, 66 % des coordonnateurs résidents répondant à une enquête récente déclarant que la période du PNUAD a été pleinement alignée, et 21% déclarant qu'ils ont l'intention d'y procéder au moment de l'approbation du prochain PNUAD.

173. Les rapports aux gouvernements par les entités du système des Nations Unies ont été encore améliorés : 54 % des pays de programme qui ont adopté une modalité « Unis dans l'action » ont déclaré qu'ils reçoivent des rapports de résultats du coordonnateur résident, au lieu de 44 % dans le cas de pays qui n'ont pas adopté cette modalité. De plus, 80 % des gouvernements sont « tout à fait d'accord » ou « assez d'accord » avec la proposition qu'ils reçoivent des rapports sur les résultats des Nations Unies suffisamment régulièrement pour répondre à leurs besoins, et 90 % environ sont « tout à fait d'accord » ou « assez d'accord » avec la proposition que les rapports sont structurés autour des résultats du processus du PNUAD.

Figure XXIII

Rapports sur les résultats : rapports établis par les coordonnateurs résidents

Votre gouvernement reçoit-il un rapport du coordonnateur résident de l'ONU sur les résultats réalisés par le système de l'ONU dans votre pays?



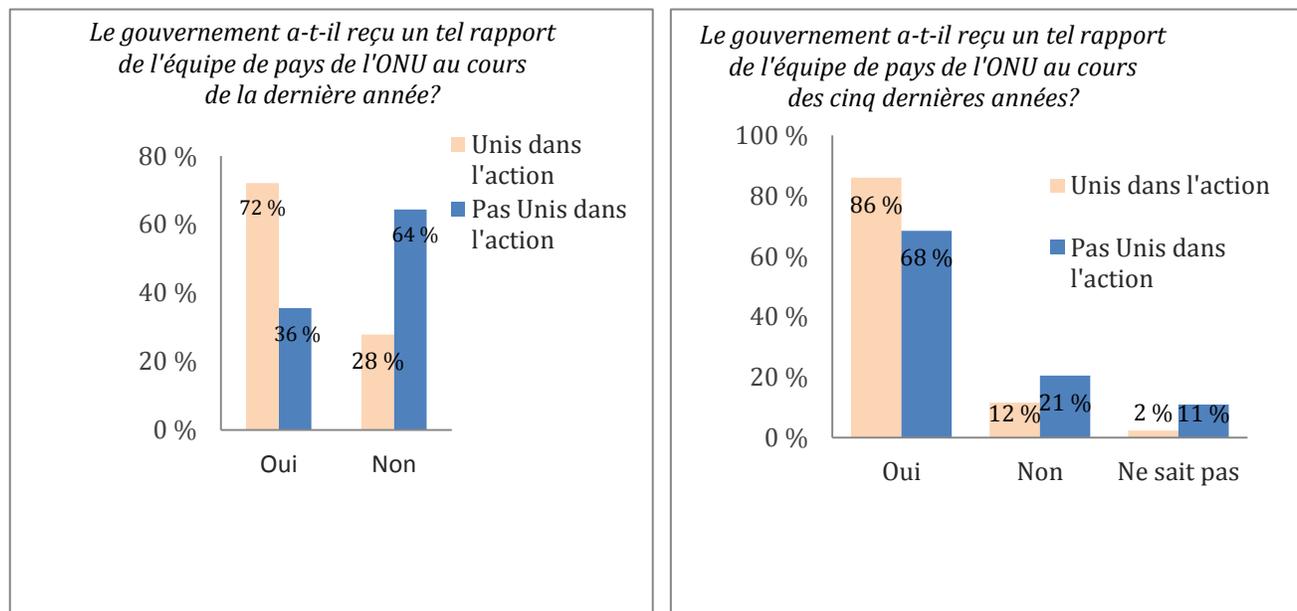
Source : Enquête de 2015 auprès des gouvernements des pays de programme.

174. Selon l'enquête sur les coordonnateurs résidents, ceux qui opèrent dans des pays selon la modalité « Unis dans l'action » étaient plus susceptibles d'avoir fourni un rapport à un pays de programme à la fois au cours des cinq dernières années

(86 %) et au cours de l'année passée (72 %). Tout en tenant compte du fait qu'ils ont mission, pour les pays « Unis dans l'action » de fournir un rapport annuellement, tandis que pour les pays qui ne font pas partie de cette modalité, le mandat est de faire rapport une fois par cycle de programme du PNUAD, la communication de rapports pour ce dernier groupe s'établissait à 68 % au cours des cinq dernières années et à 36 % au cours de l'année précédente.

Figure XXIV

Rapports sur les résultats : rapports établis par les équipes de pays des Nations Unies



Source : Enquête de 2015 auprès des coordonnateurs résidents.

175. Les directives de 2010 du PNUAD indiquent que les équipes de pays des Nations Unies sont chargées de communiquer les résultats aux autorités nationales. Dans certains cas toutefois, elles n'ont pas toujours été pleinement respectées. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a élaboré le rapport de résultats de pays de l'Initiative Unité d'action des Nations Unies aux fins de fournir un format normalisé aux équipes de pays pour établir leurs rapports sur les résultats obtenus dans le cadre du PNUAD pour des pays qui appliquent l'approche « Unis dans l'action ». L'emploi de cet outil permettra d'aligner plus étroitement les rapports annuels de résultats avec les résultats du PNUAD et créera un processus plus formalisé de rapport annuel de résultats aux gouvernements.

176. De nombreuses entités des Nations Unies ont pris des mesures supplémentaires pour améliorer l'équilibre entre les rapports sur les résultats nationaux et sur les résultats des plans stratégiques propres aux institutions, notamment ONUSIDA, le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP, ONU-Femmes, l'OIT et le PAM.

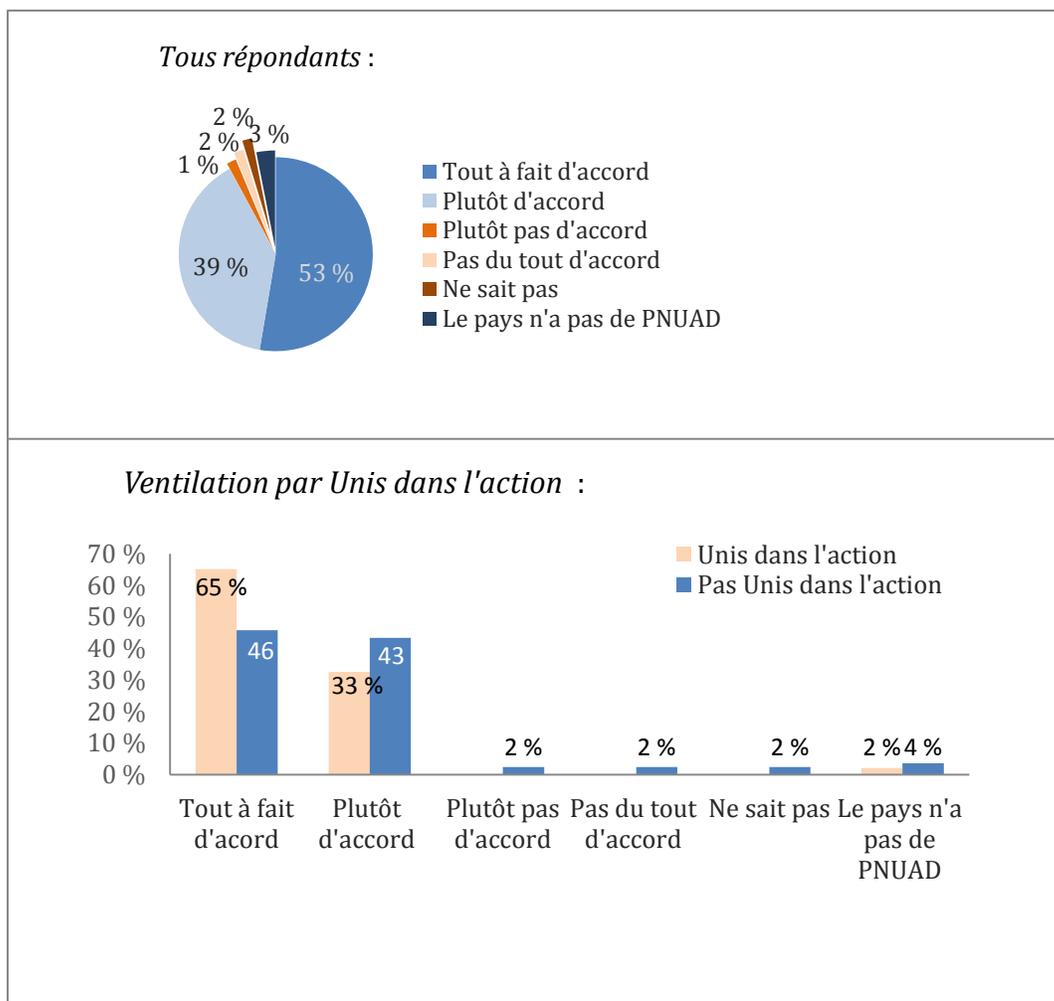
177. Une collaboration accrue entre les entités des Nations Unies et une plus grande cohérence dans les pays de l'initiative « Unis dans l'action » ont placé le système

des Nations Unies pour le développement en meilleure posture pour aligner les PNUAD avec les plans et stratégies nationaux. Cela est manifesté par les 65 % des gouvernements de la modalité « Unis dans l'action », par opposition aux 46 % des pays qui n'en font pas partie, qui sont « tout à fait d'accord » avec la proposition : « Le PNUAD a permis au gouvernement de veiller à ce que les activités des Nations Unies soient étroitement alignées avec leurs stratégies et plans nationaux ».

Figure XXV

**Mesure dans laquelle les gouvernements sont d'accord avec la proposition
« Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement a amélioré
l'alignement avec les stratégies et plans nationaux »**

*« Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD),
ou un autre cadre de planification de l'ONU, a permis au gouvernement de veiller
à ce que les activités de l'ONU soient étroitement alignées avec vos plans
et stratégies nationaux »*



cadre de planification de

Source : Enquête de 2015 auprès des gouvernements des pays de programme.

178. À la suite de la demande par l'Assemblée générale, dans sa résolution 67/226, de propositions pour l'examen et l'approbation de descriptifs communs de programmes pour les pays de la modalité « Unis dans l'action », le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et le PAM ont fait rapport, à la consultation informelle commune de leurs conseils d'administration en septembre 2014, sur la remontée générale d'informations depuis les États membres. Les institutions ont indiqué que l'expérience avec les descriptifs communs de programmes de pays avait été mitigée jusqu'alors, et elles ont posé la question de leur pertinence pour l'avenir. Les quatre institutions ont harmonisé les formulaires-types et les processus d'approbation des descriptifs communs de programmes de pays, et elles ont continué dans le courant de l'année 2015 à promouvoir activement la mise en œuvre de procédures opératoires standard et l'utilisation de groupes de résultats thématiques afin d'assurer la cohérence des programmes au niveau des pays.

179. Pour l'avenir, une approche intégrée est nécessaire au niveau des pays pour les aider à développer une vision pour 2030 afin d'atteindre les objectifs de développement durable et traduire la vision du Programme 2030 en actions pratiques, ciblées et réalisables. À cette fin, il pourrait être souhaitable d'envisager une analyse à un horizon stratégique plus lointain, jusqu'à 2030, dans une démarche globale qui équilibrerait efficacement le développement durable et les impératifs humanitaires, de consolidation de la paix, des droits de l'homme et de la réduction des risques de catastrophe, notamment dans ce contexte le positionnement des processus de planification de 3 à 5 ans des Nations Unies et le processus du PNUAD. Un tel cadre de planification pourrait être basé sur un recensement exhaustif des capacités normatives, opérationnelles et de coordination des équipes de pays des Nations Unies vis-à-vis des priorités nationales concernant les objectifs de développement durable, ainsi que les activités d'autres partenaires de développement, et l'identification des domaines où les équipes de pays peuvent offrir les compétences et la valeur les plus grandes, notamment en mobilisant les capacités régionales et mondiales.

180. Comme les équipes de pays peuvent adopter différentes formes de présence dans les pays et différents arrangements de programmation, en fonction de leur efficacité et de leur efficacité sur le terrain, le PNUAD, comme processus et comme instrument, peut également nécessiter un examen concernant son applicabilité dans différentes situations, sa forme et ses arrangements de programmation.

181. Il est probable que dans les années à venir, différentes formes de présence dans les pays et d'arrangements de programmation seront nécessaires, en particulier dans les micro-États, les petits pays et les pays dont les ressources sont rares. Le Département des affaires économiques et sociales a entrepris une mission dans le Pacifique pour étudier de première main les enseignements tirés de l'expérience des deux bureaux multipays, à Fidji et aux Samoa. Malgré les particularités des pays et des territoires des Îles du Pacifique, d'importantes constatations et conclusions ont pu être faites.

182. À l'heure actuelle, 14 pays et territoires des Îles du Pacifique ont un unique PNUAD multipays, avec cinq résultats extrêmement larges, et, dans la majorité des cas, des projets nationaux individuels au titre de chacun de ces cinq résultats. Il est nécessaire d'examiner cette approche sur le plan de son applicabilité à la configuration optimale des bureaux multipays car elle a été considérée peu pratique par les pays de programme comme par les entités des Nations Unies. De plus, dans

les deux bureaux visités, les entités des Nations Unies diffèrent par leur couverture géographique. Tandis que certaines institutions considèrent leur présence comme faisant partie d'un bureau multipays, d'autres opèrent comme bureau régional, infrarégional ou national, et couvrent à des degrés variés les programmes et les projets dans l'ensemble des pays et territoires des Îles du Pacifique.

183. Les avantages d'un modèle de bureaux multipays ont trait à sa capacité d'offrir de manière intégrée vision, encadrement, capacité de décision, influence et accès. L'influence et l'accès, en particulier, signifient non seulement des économies, à savoir des économies de ressources humaines et financières, mais aussi l'accès à des institutions, des réseaux, des mécanismes et des instruments régionaux et infrarégionaux, y compris au niveau intergouvernemental.

184. Comme modèle organisationnel, puisque les bureaux multipays couvrent plusieurs pays à partir d'un bureau commun, il importe de ne pas confondre « présence » et « présence physique ». Il existe de nombreux modèles différenciés d'arrangements de présence et de programmation, et les entités des Nations Unies ne disposent pas nécessairement toutes d'un avantage comparatif dans chaque situation nationale. En outre, les bureaux multipays offrent la possibilité de mettre en œuvre efficacement des programmes conçus pour couvrir plusieurs pays. Dans le cas des bureaux des Fidji et des Samoa, qui couvrent 14 pays et territoires, 8 des 15 institutions ont déclaré que plus de 75 % de leurs initiatives couvrent plus d'un pays, et 4 institutions ont précisé qu'environ 50 % de leurs initiatives étaient organisées de cette manière. Douze institutions couvrent plus de 11 pays, mais quatre seulement ont déclaré la présence de personnel dans plus de 5 pays⁵².

185. À cet égard, il est nécessaire que le système des Nations Unies pour le développement et ses entités constituantes, les pays de programme, les donateurs et les autres partenaires comprennent bien que le modèle d'un bureau multipays ne signifie pas qu'une réduction de la représentation physique implique une réduction de l'engagement du système du développement, que celui-ci est capable de fournir le meilleur soutien possible par l'intermédiaire d'initiatives communes multipays qui tirent parti des avantages d'influence et d'accès ainsi que des ressources communes, et qu'il faut pour ce faire modifier les pratiques actuelles des donateurs – comme l'ont indiqué aussi bien les gouvernements que les équipes de pays des Nations Unies – qui soutiennent souvent des projets dans un seul pays, menés par une seule entité et qui ne permettent donc pas d'obtenir l'effet maximal. Les bureaux multipays doivent aussi s'appuyer sur les capacités existantes à tous les niveaux du système des Nations Unies.

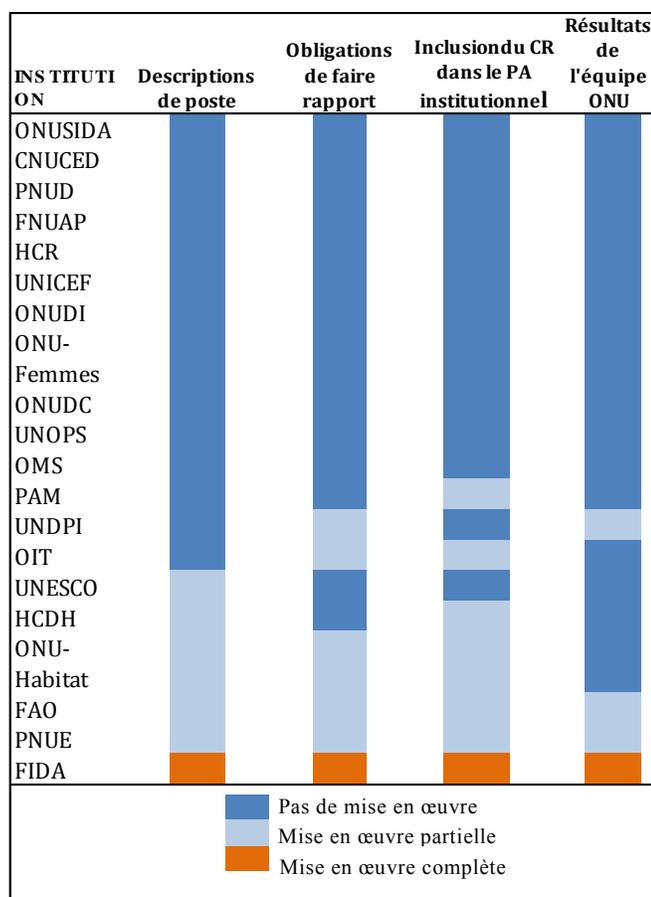
B. Système des coordonnateurs résidents

186. Le système de gestion et d'exercice du principe de responsabilité du coordonnateur résident a été largement mis en œuvre, bien que les progrès demeurent lents : à ce jour, 20 entités des Nations Unies appliquent le système. Sur ces 20 entités, 17 ont déclaré qu'elles reconnaissent leur obligation de faire

⁵² Les données ont été collectées par la mission du Département des affaires économiques et sociales à Fidji et aux Samoa, sur la base des informations fournies par 9 des 15 institutions qui ont une présence à Fidji (l'OIT, le HCDH, ONUSIDA, le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF, le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes (UNISDR), ONU-Femmes et l'OMS) et 5 des 7 institutions présentes aux Samoa (la FAO, le PNUD, le PNUE, l'UNESCO et l'OMS).

rapport aux coordonnateurs résidents sur la mobilisation des ressources et la mise en œuvre du programme dans le cadre du PNUAD (au lieu de 16 au cours de la période couverte par le rapport précédent). Le même nombre d'entités des Nations Unies ont déclaré que leurs représentants sont tenus de fournir des informations régulièrement aux coordonnateurs résidents sur la contribution de leur entité au PNUAD afin qu'il puisse être fait rapport au gouvernement des réalisations de toute l'équipe de pays des Nations Unies. Quatorze entités ont révisé la définition du poste de leurs représentants dans les pays pour que le rôle du coordonnateur résident soit reconnu. Au niveau des pays, la mise en œuvre du système de gestion et de responsabilité a renforcé l'appropriation du système du coordonnateur résident grâce à l'amélioration des mesures de responsabilité et de gestion. À la fin de 2014, onze organisations ont déclaré qu'elles avaient pleinement mis en œuvre la totalité des quatre points d'action du principe de responsabilité mutuelle, ce qui représente une amélioration par rapport à 2012, où huit organisations avaient déclaré une mise en œuvre intégrale.

Figure XXVI
**Conformité aux critères de la responsabilité mutuelle
(tels que déclarés par les entités des Nations Unies)**



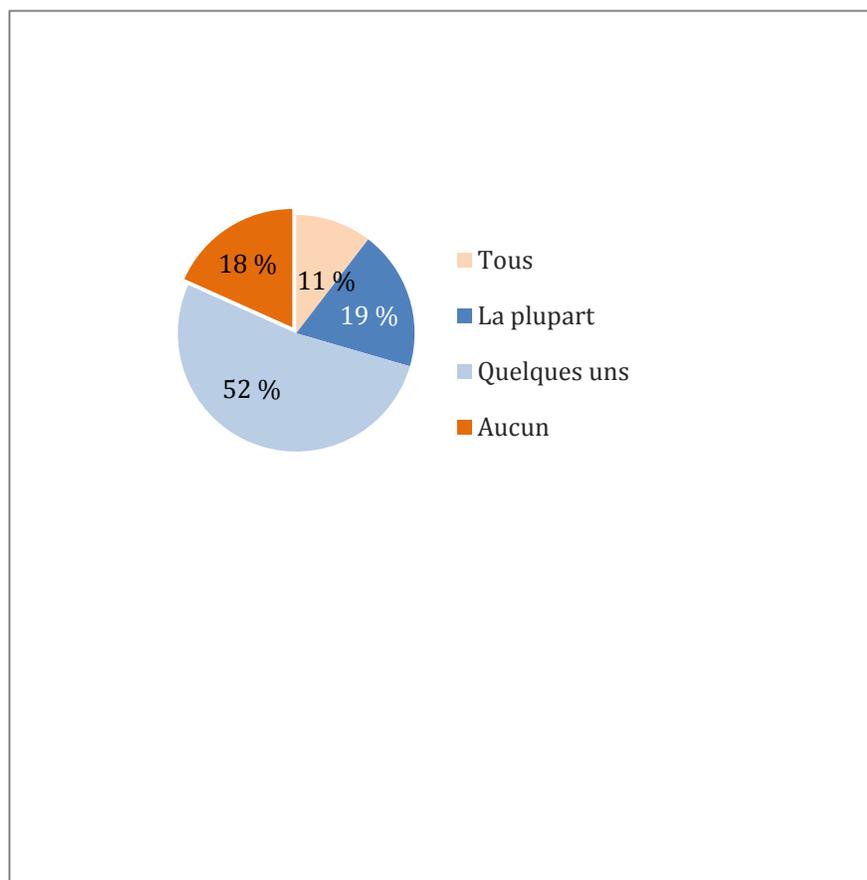
Source : GNUM/DOCO.

187. Certains résultats demeurent au même niveau que pendant la période du rapport précédent. Il n'y a eu aucun changement dans le nombre d'entités des Nations Unies (15) qui incorporent les résultats du plan de travail de l'équipe de pays dans le système d'évaluation des performances de leurs représentants dans les pays. Seules 12 entités ont déclaré qu'elles avaient inclus les commentaires du coordonnateur résident dans leur évaluation de leurs représentants dans les pays. Cela est confirmé par les résultats de l'enquête auprès des coordonnateurs résidents, à laquelle 52 % de tous les répondants ont confirmé qu'ils n'avaient contribué qu'à quelques-unes seulement des évaluations de performance des membres de l'équipe de pays dans les 12 mois précédents. Les progrès limités de la responsabilité verticale au sein des entités du système des Nations Unies pour le développement compromettent une mise en œuvre efficace du système de gestion et d'exercice du principe de responsabilité.

Figure XXVII

Contribution des coordonnateurs résidents à l'évaluation des performances

Le coordonnateur résident a contribué à l'évaluation de performance de membres de l'équipe de pays de l'ONU dans les 12 derniers mois :



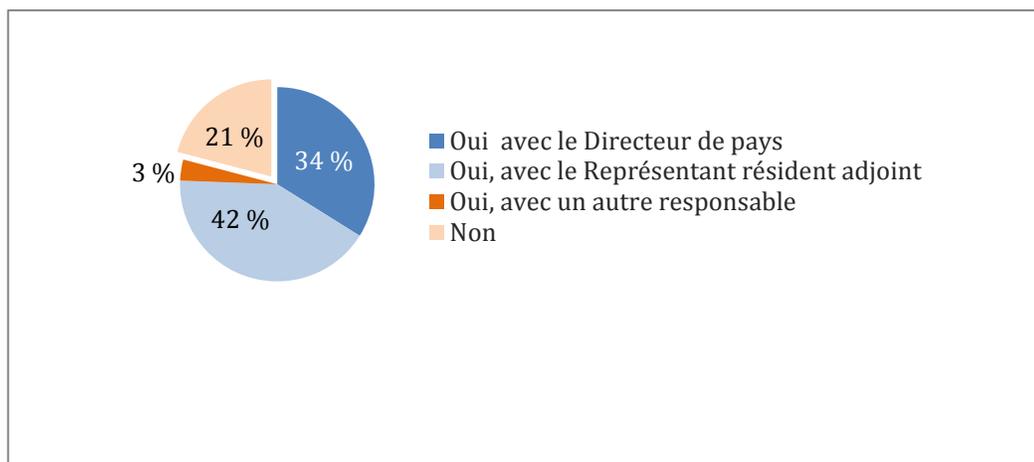
Source : Enquête de 2015 auprès des coordonnateurs résidents.

188. Le cloisonnement des fonctions entre les coordonnateurs résidents et les représentants résidents du PNUD a quelque peu progressé. La mise en œuvre d'une délégation de pouvoir effective du coordonnateur résident aux directeurs de pays du PNUD, notamment pour la mobilisation des ressources, en est un indicateur. D'après l'enquête auprès des coordonnateurs résidents, dans 88 % des pays où le PNUD dispose d'un directeur de pays, des lettres de délégation de pouvoir ont été signées⁵³. Parallèlement, le coordonnateur résident, en qualité de représentant résident, demeure pleinement responsable pour tout ce qui concerne le PNUD, notamment son financement⁵⁴, et certaines institutions continuent de signaler des cas où des coordonnateurs résidents sont jugés avoir favorisé le PNUD. D'un autre côté, certains coordonnateurs résidents signalent qu'ils ne peuvent se détacher complètement des activités d'appel de fonds pour le PNUD sans nuire à celui-ci.

Figure XXVIII

Nombre de lettres de délégation de pouvoir signées

Le CR/RR a-t-il signé une délégation de pouvoir, y compris pour la mobilisation de ressources, avec le responsable en second du PNUD?



Source : Enquête de 2015 auprès des coordonnateurs résidents.

189. Des efforts ont été faits pour accroître la diversité parmi les coordonnateurs résidents des Nations Unies, et le nombre de coordonnateurs résidents non-PNUD a augmenté de 40 % depuis 2012⁵⁵ (voir figure XXIX). Le référentiel de compétences

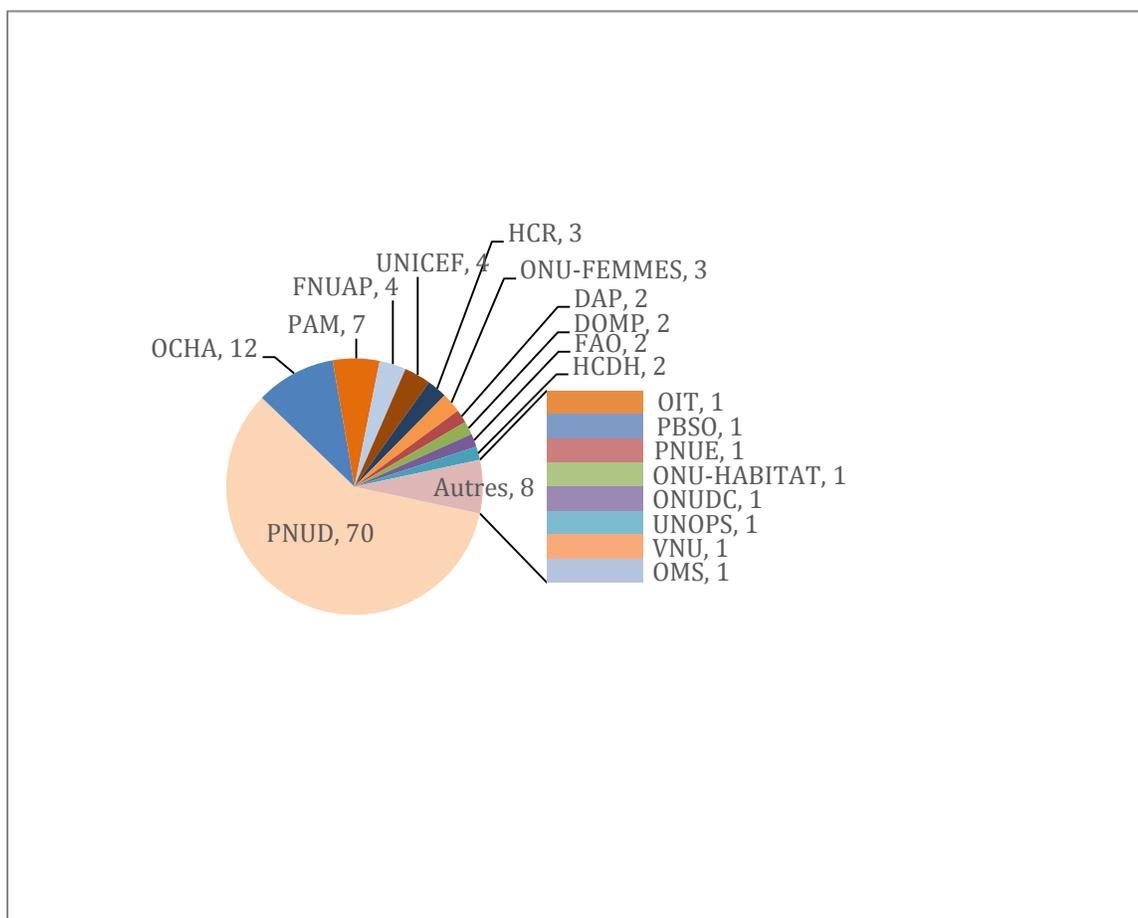
⁵³ Avec un écart de 1 %, les résultats de l'enquête du Département des affaires économiques et sociales sont conformes aux données du PNUD. D'après l'enquête, 48 des 116 coordonnateurs résidents ont déclaré qu'un directeur de pays était en poste, et 39 ont déclaré qu'ils avaient signé une lettre de délégation de pouvoir avec le directeur. Selon le PNUD, actuellement, sur les 51 directeurs de pays, 42 (82 %) ont signé de telles lettres. Bien que signer une délégation de pouvoir ne soit pas obligatoire pour le poste de représentant résident adjoint, le PNUD rapporte que 57 (84 %) des 68 représentants résidents adjoints ont signé de telles lettres dans des pays où il n'y a pas de directeur de pays du PNUD.

⁵⁴ JIU/REP/2013/3.

⁵⁵ Groupe des Nations Unies pour le développement « Results Delivered; Sharing Success in 2014 » (https://undg.org/wp-content/uploads/2015/10/UNDG-Results-Report-2014_FINAL.pdf), Bureau de la coordination des opérations de développement.

pour les coordonnateurs résidents a été actualisé pour évaluer la mesure dans laquelle les domaines, définitions et comportements identifiés sont représentatifs de toutes les facettes du rôle de coordonnateurs résidents, et de la complexité et du contexte constamment changeant au niveau des pays. Ce référentiel est actuellement finalisé par le Groupe des Nations Unies pour le développement. Indépendamment de ces changements, le pourcentage de coordonnateurs résidents provenant de pays de programme est resté inchangé, à 44 %, entre 2012 et septembre 2015. Toutefois la répartition des sexes s'est améliorée, comme le manifeste le fait que la proportion de coordonnatrices résidentes est passée de 40 % à 42 % pendant la même période.

Figure XXIX
Nombre de coordonnateurs résidents par institution des Nations Unies d'origine
(en décembre 2015)



Source : DOCO.

190. Les évaluations de performance des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies ont encore été améliorées, et le concept initial d'une « évaluation des résultats et des compétences », un nouvel outil d'évaluation des

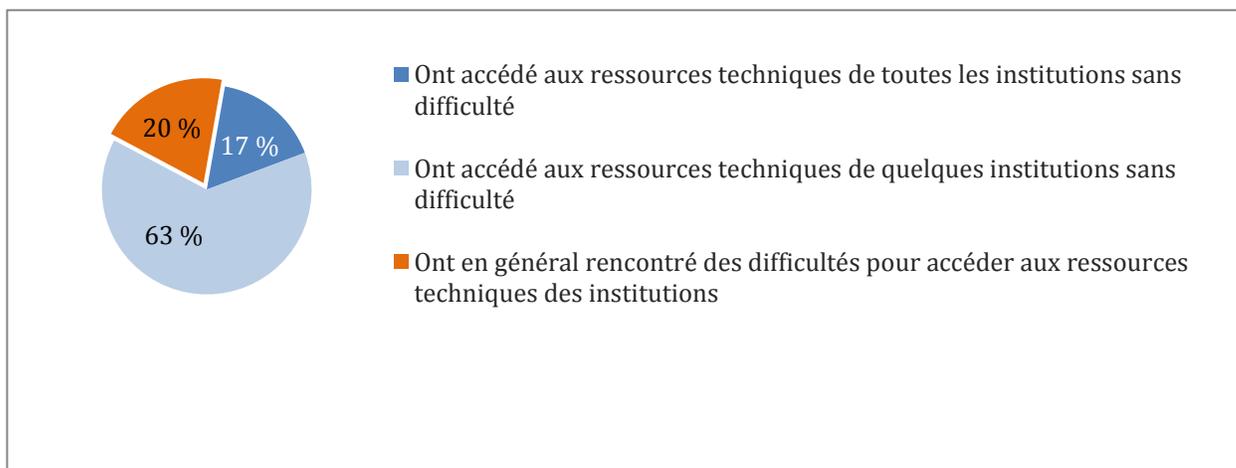
coordonnateurs résidents et des équipes de pays qui sera déployé en 2016, a été préparé. Le concept, qui a été le sujet de consultations étendues, remplacera le système actuel par un système plus complet, plus flexible et qui facilitera la responsabilité mutuelle sur la base des objectifs établis pour les coordonnateurs résidents, conformément à la définition révisée de leur poste, notamment du rôle et des responsabilités des équipes de pays et de leurs membres.

191. Accéder aux ressources techniques des entités des Nations Unies au niveau des pays est essentiel à l'efficacité de la performance des coordonnateurs résidents : 64 % des coordonnateurs résidents qui ont répondu à l'enquête ont confirmé qu'ils avaient eu accès aux ressources techniques de certaines institutions sans difficultés, tandis que 20 % ont signalé qu'ils avaient en général rencontré des difficultés pour accéder à ces ressources.

Figure XXX

Accès aux ressources techniques^a

Les indicateurs de suivi convenus du QCPR comprennent des contributions en nature au système du CR (Indicateur 67b). Avec ceci à l'esprit, veuillez indiquer avec quelle facilité vous avez pu accéder aux ressources techniques des institutions :



^u
rce : Enquête de 2015 auprès des coordonnateurs résidents.

^a La question de l'enquête de 2015 sur le système des coordonnateurs résidents fait référence à l'indicateur 67 b) du cadre de surveillance et d'information 2014, qui a été remplacé par l'indicateur 67 c) dans le cadre 2015.

192. Avec l'augmentation considérable du nombre de pays de programme qui mettent en œuvre l'initiative « Unis dans l'action », la fonction du coordonnateur résident a encore gagné en importance et forme la clef de voûte des efforts pour maintenir la pertinence du système des Nations Unies pour le développement dans la mise en œuvre du Programme 2030. Une présence plus cohérente et intégrée des Nations Unies au niveau des pays suppose que la fonction de coordonnateur résident dispose des moyens nécessaires grâce à une dotation de ressources suffisantes. À cet

égard, il y a eu des appels au niveau des pays à renforcer la capacité du système des coordonnateurs résidents afin qu'il puisse défendre plus efficacement la cohérence des Nations Unies et serve de dispensateur de savoirs, assurant ainsi la mémoire institutionnelle. De nombreux bureaux de coordonnateurs résidents sont en situation de sous-effectif et ne disposent pas encore des ressources financières nécessaires. Comme le montre la figure XXXI, en 2014, près de la moitié des bureaux de coordonnateurs résidents fonctionnaient avec des budgets annuels de 200 000 dollars, ou moins. Sur la dotation totale de 33,7 millions dollars, conformément à la modalité de partage des coûts des coordonnateurs résidents pour 2014, seul un montant total de 23,6 millions de dollars a été contribué, laissant le système sous-financé de 30 %^{56,57}.

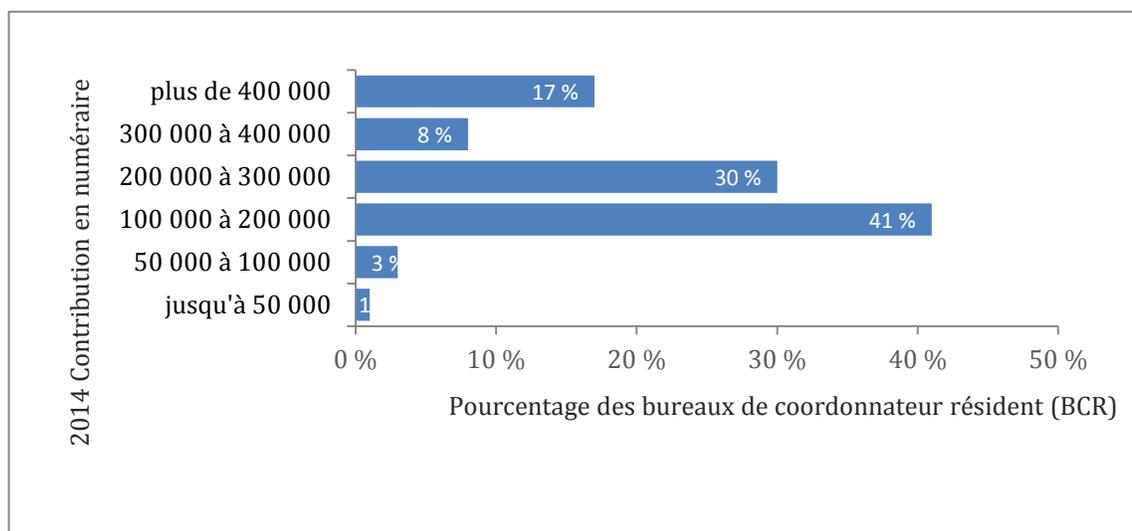
193. L'expérience de la Colombie, pays qui n'a pas adopté l'approche « Unis dans l'action », souligne que la cohérence et la coordination ne proviennent pas seulement de l'adoption de cette initiative. Dans le cas en question, des qualités d'encadrement sont entrées en jeu, surtout un coordonnateur résident doté du profil, des savoir-faire et des compétences adéquats, qui est vu comme un intermédiaire impartial et qui possède la légitimité et l'influence nécessaires au sein de l'équipe de pays des Nations Unies, auprès de l'État hôte et des autres partenaires. L'encadrement par le coordonnateur résident nécessite aussi besoin de l'assistance de membres expérimentés de l'équipe de pays des Nations Unies, qui ont servi dans de nombreux autres pays, afin d'assurer la cohérence d'action nécessaire sur le terrain. La compréhension des donateurs bilatéraux, et leur contribution à un financement adéquat des efforts de coordination, est en outre indispensable pour que l'équipe de pays et le bureau du coordonnateur résident disposent des ressources humaines et financières nécessaires pour fonctionner de manière cohérente, coordonnée et efficace.

⁵⁶ Groupe des Nations Unies pour le développement, partage des coûts à l'appui du système des coordonnateurs résidents, état des contributions : 2014/2015.

⁵⁷ En sa qualité de gestionnaire du système des coordonnateurs résidents, le PNUD continue de financer les coûts « d'ossature » du système aux niveaux mondial, régional et national, en addition à sa contribution annuelle au partage des coûts. En 2015 le total combiné des contributions du PNUD dépassait 92,8 millions de dollars, soit 75,6 % du total des contributions au système des coordonnateurs résidents.

Figure XXXI
Recettes totales de trésorerie des bureaux des coordonnateurs résidents, y compris les fonds reçus par l'intermédiaire de dispositifs mondiaux de partage des coûts : 2014

« Quelle a été la recette totale de trésorerie du bureau du CR en 2014, y compris les fonds reçus du fait d'arrangements mondiaux de partage des coûts, exprimée en dollars des États-Unis? »



Source : Enquête de 2015 auprès des coordonnateurs résidents.

194. En réponse à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et pour veiller à ce que les coordonnateurs résidents disposent des ressources stables et prévisibles dont ils ont besoin pour remplir leur mandat efficacement, le Groupe des Nations Unies pour le développement procède à la mise en œuvre à l'échelle du système d'un accord relatif à la participation aux coûts à l'appui d'une petite portion du coût du système du coordonnateur résident depuis 2014. Trois quarts environ du coût du système des coordonnateurs résidents sont assumés par le PNUD, et la participation aux coûts ne porte que sur le dernier quart. Le PNUD contribue également à la portion de coût partagée, et en est en fait le principal contributeur. Pour l'exercice biennal 2016-2017, 12 des 18 entités participantes des Nations Unies ont fait connaître leur intention de contribuer le montant intégral qui leur incombe selon la formule de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement (FIDA, OIT, ITU, ONUSIDA, PNUD, FNUAP, HCR, UNICEF, UNOPS, ONU-Femmes, PAM, OMM), tandis que 5 entités ont fait savoir qu'elles ne seront peut-être pas en mesure de contribuer le montant total de leur part (FAO, UNESCO, ONUDI, OMT, OMS).

195. La contribution du Secrétariat, qui représente 13,3 millions de dollars du déficit de financement de 17,5 millions de dollars projeté pour l'exercice biennal 2016-2017, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale au cours de son examen du budget de programme pour cette période. Cette contribution,

actuellement à l'examen par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et par la Cinquième Commission, contribuera grandement à la mise en œuvre intégrale de l'accord relatif à la participation aux coûts et au comblement du déficit de financement, conformément à la demande faite par l'Assemblée générale dans sa résolution 70/221. Dès la publication des états financiers certifiés pour le cycle de financement initial 2014-2015, le Groupe des Nations Unies pour le développement commissionnera un examen de l'accord de participation aux coûts qui aura lieu au cours de la seconde moitié de 2016, et qui devrait produire des propositions quant aux moyens de développer plus avant l'accord de partage des coûts afin de répondre aux besoins effectifs du système.

196. Pour l'avenir, il est évident que le système devra adopter différents modèles d'organisation pour faire face efficacement aux besoins de développement des pays de programme, étant donné la disponibilité limitée des ressources. Des bureaux multipays pourraient par exemple obtenir le maximum des ressources existantes en couvrant plusieurs pays de programme et en permettant une intégration accrue des activités du système des Nations Unies pour le développement. Un bureau de coordonnateur résident entièrement équipé peut assurer une coordination efficace pour de nombreux pays de programme dans lesquels une équipe de pays des Nations Unies est physiquement présente.

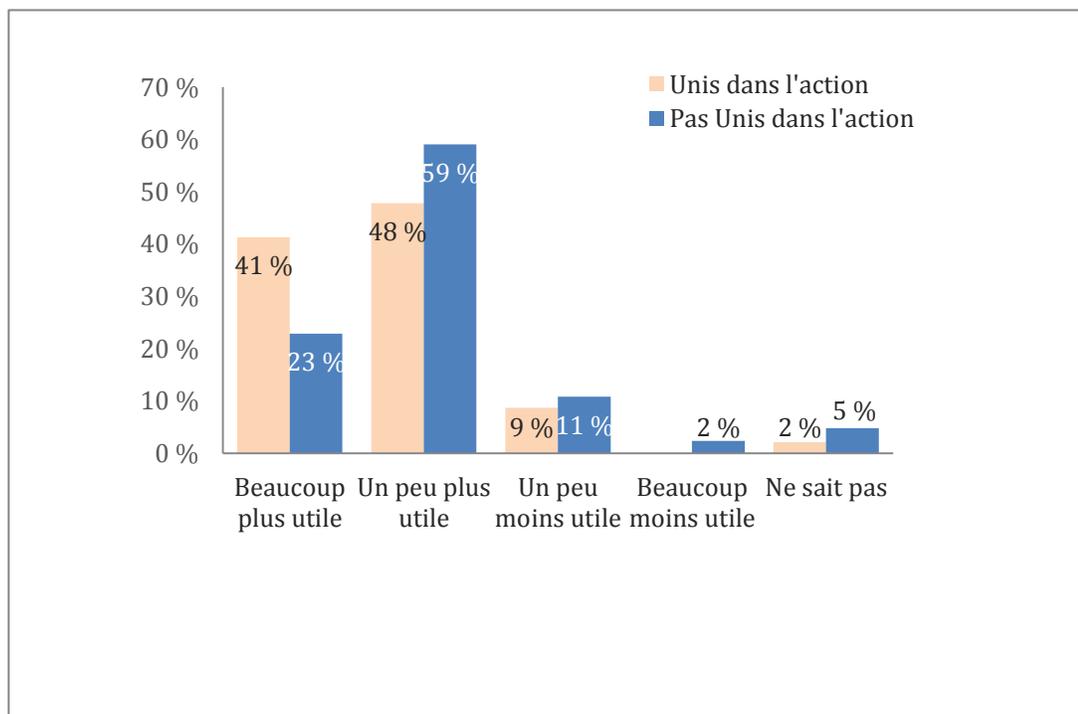
C. Unis dans l'action

197. Afin d'encourager la poursuite des efforts vers une plus grande cohérence, l'Assemblée générale a avalisé en 2007 l'initiative « Unis dans l'action » à titre de projet pilote dans huit pays. Étant donné la forte demande pour cette approche, en 2012 l'Assemblée générale a autorisé son emploi dans tout pays qui en ferait la demande. Depuis son adoption, le nombre de pays qui ont officiellement adopté l'approche « Unis dans l'action » est passé de 8 à 50.

198. Bien que l'initiative Unis dans l'action ait été initialement conçue pour accroître l'efficacité organisationnelle, elle a aussi amélioré le positionnement et la valeur stratégiques des Nations Unies au niveau des pays. Cela est corroboré par l'enquête de 2015 auprès des pays de programme, dans laquelle 56 % des gouvernements ont répondu que l'introduction de cette initiative avait rendu leurs rapports avec les entités du système des Nations Unies actives dans leur pays « beaucoup plus faciles » ou « un peu plus faciles ». Parmi les gouvernements répondants qui ont déclaré que les Nations Unies étaient devenues beaucoup plus utiles au développement de leur pays au cours des trois dernières années, le taux d'approbation de ceux qui avaient adopté l'approche Unis dans l'action était de 41 %, contre 23 % parmi les autres (voir figure XXXII).

Figure XXXII
Utilité des Nations Unies

Tout bien considéré, veuillez indiquer comment l'utilité pratique de l'ONU pour les besoins de développement de votre pays a évolué depuis trois ans :

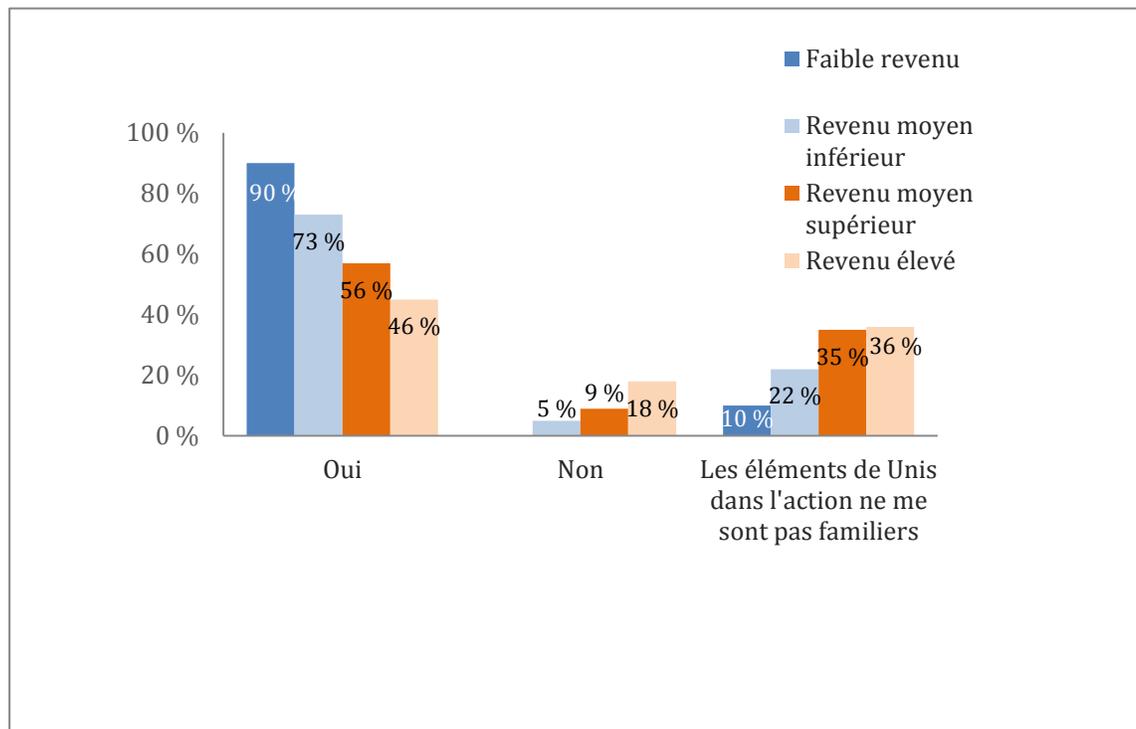


Source : Enquête de 2015 auprès des gouvernements des pays de programme.

199. Dans l'enquête de 2015 sur les pays de programme, 69 % des répondants se sont déclarés intéressés à adopter tout ou partie de l'approche Unis dans l'action. Les résultats, ventilés par groupe de revenus (comme le montre la figure XXXIII), montrent que les pays à faible revenu étaient les plus intéressés. Alors que la majorité des répondants se déclarent intéressés par l'initiative, plus de 19 % précisent qu'elle ne leur est pas familière et plus de 10 % déclarent que leur pays n'a pas l'intention d'adopter l'approche Unis dans l'action, que ce soit en tout ou en partie. Le retour d'informations a également indiqué que les pays de programme continuent d'évaluer les avantages que cette initiative est susceptible d'apporter.

Figure XXXIII
Intérêt pour l'initiative Unis dans l'action

Votre pays est-il intéressé par tout ou partie des éléments de l'Initiative Unis dans l'action?



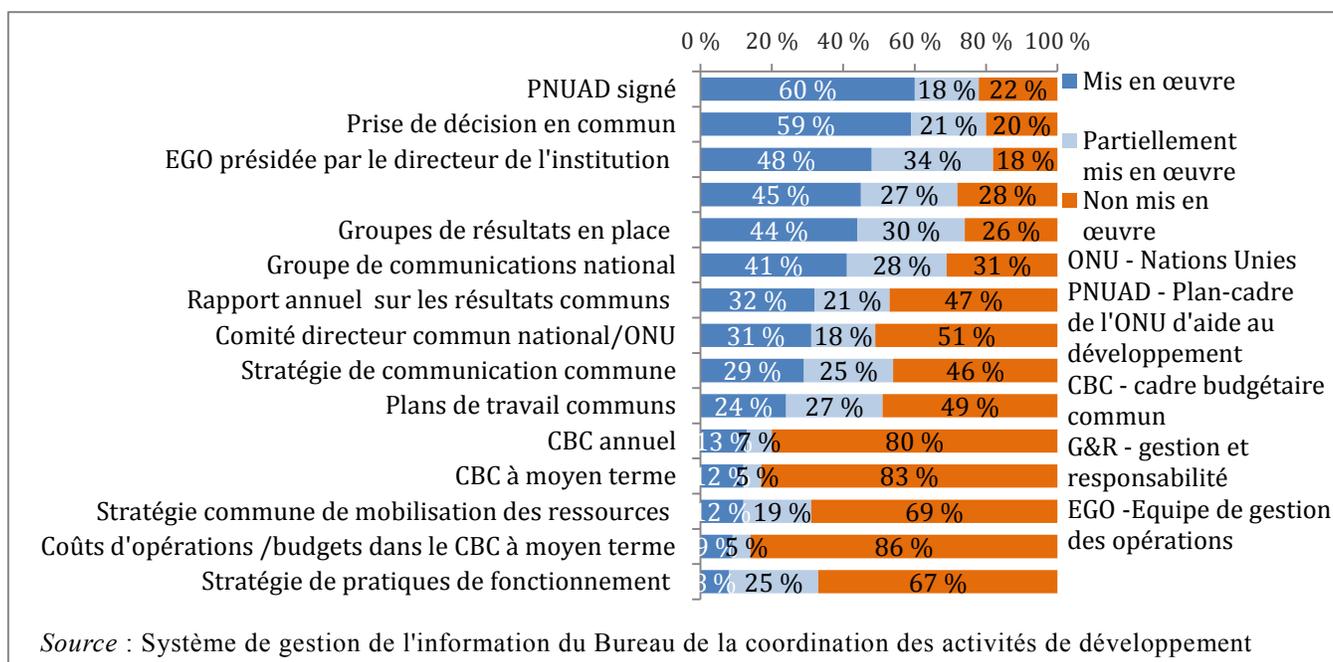
Source : Enquête de 2015 auprès des gouvernements des pays de programme.

200. Pour les pays qui souhaitent adopter l'approche Unis dans l'action, les procédures opératoires standard constituent un programme de soutien intégré et complet, et surtout, un cadre d'exercice de la responsabilité qui répond, en particulier, à la verticalité horizontale des entités des Nations Unies dans le cadre de l'équipe de pays des Nations Unies, contrairement à la responsabilité verticale spécifique de l'entité.

201. En 2014, Le Groupe des Nations Unies pour le développement, en étroite collaboration avec le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, a adopté le Plan d'action du Groupe des Nations Unies pour le développement destiné au siège afin de réduire les goulets d'étranglement au siège qui interdisent la pleine réalisation du mode opératoire standard pour l'approche Unis dans l'action au niveau des pays. En juillet 2015, 30 des 49 actions définies dans le Plan d'action étaient achevées, 16 étaient en cours et 3 avaient été reportées. On s'attend que les actions restantes seront achevées dans la première moitié de 2016. Le retard de l'exécution est dû en partie à la complexité de certaines des mesures, qui dépassent les attributions du Groupe pour le développement, comme l'établissement d'un mécanisme de recouvrement des coûts entre les missions des Nations Unies et les équipes de pays au niveau des pays.

202. De nombreuses équipes de pays des Nations Unies actives dans des pays qui n'ont pas adopté l'approche Unis dans l'action ont volontairement adopté certains des piliers de l'approche sous forme de mesures indépendantes. Les procédures opératoires standard précisent que la mise en œuvre intégrale des cinq piliers de l'initiative permettrait aux équipes de pays de contribuer efficacement, avec efficacité et cohérence à la solution de besoins et de priorités nationaux. Pendant ce temps, un nombre croissant d'équipes de pays met en œuvre des piliers individuels de l'approche. Dans l'enquête récente auprès des coordonnateurs résidents, 59 % des répondants ont déclaré que leur pays mettait en œuvre certains éléments de l'approche; 7 % ont confirmé qu'ils travaillaient dans un des pays du projet pilote de l'approche; et 12 % ont répondu qu'ils ne travaillaient pas dans un des pays pilotes originels, mais qu'ils appliquaient tous les éléments de l'approche. La mise en œuvre des 15 éléments fondamentaux des procédures opératoires standard est présentée à la figure XXXIV. Si l'adoption volontaire des procédures par des pays qui n'ont pas formellement adopté l'approche démontre certes l'utilité des procédures, l'application sélective de quelques-uns des piliers de l'approche présente des risques de fragmentation.

Figure XXXIV
Mise en œuvre des procédures opératoires standard



203. Une mise en œuvre conséquente de l'approche Unis dans l'action soutient les efforts du système des Nations Unies pour le développement pour répondre efficacement aux difficultés du Programme 2030. Les procédures opératoires standard et le cadre de suivi et d'évaluation qui les sous-tendent soulignent l'importance de l'engagement politique de toutes les équipes de pays des Nations Unies, l'engagement des pays de programme et la nécessité pour les entités des Nations Unies d'aligner leurs pratiques sur les prescriptions de tous les piliers de l'initiative Unis dans l'action. Le cadre de résultats de l'initiative Unis dans l'action du Viet Nam en est un bon exemple. Son plan Unis dans l'action 2012-2016

contribue à trois résultats : a) un meilleur alignement avec les priorités de développement nationales; b) une efficacité accrue dans la réalisation et la démonstration de résultats de développement; et c) la réduction des coûts, la réduction des duplications et la réduction des coûts de transaction. Tous les piliers de l'approche sont intégralement liés et les indicateurs sélectionnés permettent de suivre la contribution des piliers aux résultats.

204. Si la plupart des gouvernements voient dans l'approche Unis dans l'action une étape majeure vers l'établissement d'un système des Nations Unies pour le développement plus cohérent au niveau des pays, des limitations demeurent, en particulier en ce qui concerne le concept « Unité d'action », où les possibilités de coopération, bien que considérables, sont limitées par la persistance de politiques et de procédures différentes et d'unités de soutien opérationnel spécifique aux institutions. Dans l'enquête de 2015 auprès des équipes de gestion des opérations, 73 % des répondants ont confirmé que c'était le cas. En outre, l'efficacité de l'approche dépend, en partie, des ressources disponibles pour les fonds « Unité d'action des Nations Unies ».

205. Le nombre croissant de pays qui ont adopté l'approche « Unis dans l'action », conjugué au volume global décroissant des ressources pour les fonds « Unité d'action des Nations Unies » pose des problèmes considérables pour le succès et l'évolution ultérieure de l'approche dans le contexte du Programme 2030. Un engagement fort et soutenu des donateurs aux fonds « Unis dans l'action » demeure primordial. Parallèlement, il convient d'explorer d'autres possibilités. Les goulets d'étranglement, en particulier au niveau du siège, concernant les services communs et les locaux communs, le déclin du financement des donateurs au fil du temps et de robustes systèmes d'exercice de la responsabilité spécifiques aux institutions à tous les niveaux ont aussi été identifiés comme importants dans une évaluation indépendante de l'initiative. L'investissement initial de la mise en œuvre de l'approche au niveau des pays est considérable, notamment l'investissement en ressources dans la mise en œuvre de la gestion du changement interne, des processus de coordination et de l'engagement avec les gouvernements comme avec les donateurs.

206. Les enseignements tirés de la mission du Département des affaires économiques et sociales au Rwanda, pays qui a adopté l'approche « Unis dans l'action », illustrent les problèmes qui se font jour. Au Rwanda l'approche est vue d'un bon œil par le gouvernement et tous les partenaires : les résultats obtenus par l'équipe de pays des Nations Unies sont qualitativement différents et d'une nature plus stratégique. L'identité et l'impact des Nations Unies sont renforcés et plus visibles en raison du fait que de plus en plus, l'équipe de pays aborde des problèmes très médiatisés, très prioritaires et parfois très sensibles de manière publique et unitaire, et parle d'une seule voix, représentée par le coordonnateur résident. Parallèlement, il ressort des enseignements tirés de l'expérience de cette approche, en particulier au Rwanda, qu'elle dépend fortement de l'engagement de la direction des Nations Unies au niveau du pays, et que les mouvements de personnel peuvent affecter significativement la direction du processus. La lassitude des donateurs vis-à-vis de l'approche Unis dans l'action a été mise en lumière, et il est évident que les ressources financières se tarissent.

207. L'équipe de pays des Nations Unies au Rwanda a aussi souligné que faire progresser la mise en œuvre de l'approche « Unis dans l'action » dans le cadre de la

configuration institutionnelle actuelle va poser un problème sérieux. L'équipe a poussé tous les piliers de l'approche aussi loin que possible, étant donné les limites fixées par les entités des Nations Unies. Bien qu'on ne puisse généraliser l'expérience d'un pays de programme, il conviendrait à ce stade que le système des Nations Unies examine les moyens envisageables pour susciter une dynamique en faveur de l'adoption volontaire de l'approche « Unis dans l'action », faire activement progresser la mise en œuvre de procédures opératoires standard adaptées au contexte de chaque pays individuellement, et aligner en conséquence les directives opérationnelles et programmatiques des institutions sur ces procédures. Parallèlement, le système devrait commencer à travailler sur des approches innovantes, flexibles et actualisées pour permettre le type de soutien intégré que les pays attendent des Nations Unies pour les aider à réaliser le Programme 2030.

208. Il importe de noter que l'approche « Unis dans l'action » représente un concept beaucoup plus vaste que l'application des procédures opératoires standard. L'approche repose sur une perspective dans laquelle les activités des entités du système des Nations Unies pour le développement sont amenées à œuvrer ensemble pour appuyer les résultats de développement nationaux, et à ce titre, elle vise à aligner ces activités avec les priorités nationales, tout en tirant le meilleur parti des mandats et des compétences du système des Nations Unies tout entier. Elle offre la possibilité d'utiliser plus efficacement le rôle fédérateur de l'Organisation pour inclure toutes les parties prenantes, y compris les acteurs non étatiques et les organisations régionales.

209. À cet égard, les objectifs de développement durable récemment adoptés sont, à un degré plus grand que les objectifs du Millénaire pour le développement, fortement intégrés, transversaux et multisectoriels. Un réexamen du système des Nations Unies pour le développement pourra être nécessaire afin de faire en sorte que l'approche « Unis dans l'action », dans les pays qui souhaitent l'adopter, réalise pleinement sa capacité d'appuyer les efforts des pays de programme pour mettre en œuvre le Programme 2030. Afin de renforcer les efforts d'audit commun dans le contexte de l'approche, le Groupe des Nations Unies pour le développement, en collaboration avec les représentants des Services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies, doit s'assurer que les structures, les capacités et les compétences appropriées soient disponibles pour soutenir les actions d'audit au niveau des pays.

210. L'approche « Unis dans l'action » a permis au système des Nations Unies pour le développement de s'attaquer plus efficacement à de complexes problèmes transversaux, notamment l'égalité des sexes et les droits de l'homme. À l'avenir, l'évolution future de l'initiative vers une prestation plus intégrée de l'appui aux politiques et des actions qui sont nécessaires pour faire face aux problèmes multidimensionnels et interdépendants du Programme 2030, notamment ses dimensions normative et opérationnelle, pourrait constituer une démarche importante du système du développement pour appuyer avec succès l'accomplissement des objectifs du développement durable. Cela a été également souligné au cours de la première phase du dialogue du Conseil économique et social sur le positionnement à long terme du système des Nations Unies pour le développement, où il a été observé que l'approche est de plus en plus reconnue comme la plateforme de l'appui aux pays, et la fondation d'une approche intégrée de l'appui à la mise en œuvre des objectifs du développement durable au niveau des pays. Néanmoins, sur la question de savoir si le modèle actuel était approprié pour

résoudre les difficultés du Programme 2030 au niveau national et régional, les avis sont restés mitigés.

211. Le gouvernement du Rwanda, l'équipe de pays des Nations Unies et les partenaires de l'approche « Unis dans l'action » au Rwanda conviennent tous : a) que l'intervention du système des Nations Unies doit être stratégique, et doit aussi se concentrer sur un plus petit nombre de domaines; b) qu'au cours des 15 prochaines années, il serait bon que les Nations Unies tiennent leur rôle dans la coordination des donateurs et des acteurs du développement et dans l'engagement stratégique avec les gouvernements dans le domaine des normes et des standards mondiaux, où les acteurs bilatéraux ne peuvent être efficaces; et c) que les Nations Unies doivent explorer de nouveaux modèles de présence sur le terrain.

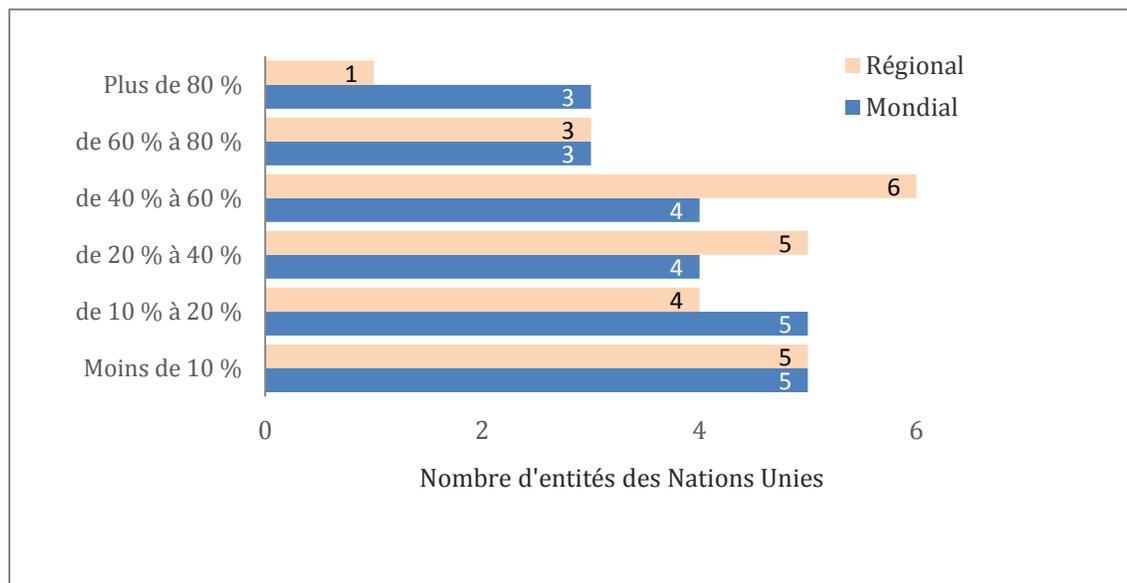
D. Dimensions régionales

212. Dans l'enquête de 2015 sur les pays de programme, « d'autres institutions multilatérales et régionales non membres des Nations Unies » étaient citées comme les partenaires de préférence du soutien à la coopération régionale et infrarégionale. À cet égard, les Nations Unies ont régressé de la première à la seconde place cette année (voir tableau 3).

213. Globalement, le nombre d'entités qui font rapport sur des activités communes mondiales et régionales a augmenté. Toutefois, des écarts considérables subsistent par entité concernant la mesure dans laquelle elles mettent en commun des capacités aux niveaux mondial et régional (voir figure XXXV). ONUSIDA, le FNUAP et ONU-Femmes ont déclaré que plus de 60 % des activités mondiales et régionales étaient exécutées en commun, une diminution par rapport aux six entités qui avaient déclaré plus de 60 % d'activités en commun au niveau régional l'année précédente. Remarquablement, ONUSIDA a déclaré que plus de 80 % de ses activités étaient exécutées en commun aux niveaux aussi bien mondial que régional. Bien qu'aucune des institutions spécialisées n'ait déclaré plus de 60 % d'activités communes au niveau mondial ou au niveau régional, le nombre d'institutions spécialisées qui exécutent des activités en commun a significativement augmenté depuis l'an dernier, où la vaste majorité des institutions spécialisées avait déclaré moins de 20 % d'activités en commun à l'un comme à l'autre niveaux.

Figure XXXV
Proportion des activités mondiales et régionales des entités des Nations Unies menées conjointement avec au moins une autre entité des Nations Unies

« Tout bien considéré, l'ONU a aidé efficacement à développer les capacités nationales »



Source : Enquête de 2015 auprès du siège de l'institution.

214. En ce qui concerne la coordination systémique au niveau régional, les deux principaux mécanismes sont les mécanismes de coordination régionale dirigés par les commissions régionales, et les équipes du Groupe des Nations Unies pour le développement dirigées par le PNUD en qualité de président du Groupe du développement.

215. Le rôle des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement consiste à fournir un encadrement, une orientation stratégique et un appui aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies pour la réalisation de résultats et la résolution de problèmes opérationnels au niveau des pays. Il comporte quatre fonctions fondamentales : a) le soutien technique aux équipes de pays; b) l'assurance qualité du PNUAD; c) la gestion de la performance des coordonnateurs résidents; et d) la résolution des problèmes difficiles dans les pays. Les équipes du Groupe des Nations Unies pour le développement aident les équipes de pays à déterminer les priorités stratégiques et encouragent l'échange et le brassage des meilleures pratiques entre les pays. Les mécanismes de coordination régionale ont pour objectifs de fournir des études normatives, analytiques et des travaux de synthèse sur des questions thématiques aux niveaux régional et sous-régional et d'articuler et d'intégrer ces travaux dans le travail de développement au niveau des pays⁵⁸ ainsi que d'améliorer la coordination et la collaboration entre les

⁵⁸ Voir JIU/REP/2009/9 and [https://GNUMD.org/home/regional-teams/](https://GNUD.org/home/regional-teams/).

entités régionales des Nations Unies et leurs partenaires de développement pour résoudre des problèmes de développement régionaux.

216. En 2014, les commissions régionales ont organisé une série de conférences régionales pour recueillir des commentaires sur le suivi et l'examen du prochain programme de développement et pour explorer les possibilités sur la base des mécanismes existants et des nouvelles approches envisageables. Un des résultats fut de faire ressortir l'intérêt d'un cadre de suivi et d'analyse à niveaux multiples pour le nouveau programme, applicable aux pays développés comme en développement. L'importance d'un engagement total avec le secteur privé et la société civile a également été soulignée.

217. En 2014, les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement ont principalement eu pour activités de fournir un soutien actif au déploiement et à l'application des procédures opératoires standard de l'approche « Unis dans l'action », d'appuyer les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies opérant la transition du programme des objectifs du Millénaire pour le développement au programme de développement pour l'après-2015, de poursuivre la promotion des droits de l'homme et l'action commune de sensibilisation dans ce domaine, et de fournir un appui coordonné au niveau régional en riposte à des crises, comme par exemple l'épidémie d'Ebola en Afrique centrale et de l'Ouest.

218. L'enquête de 2015 auprès des coordonnateurs résidents a révélé que 79 % des répondants étaient « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » avec la proposition « Les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement apportent un appui efficace face aux problèmes régionaux ou de la plus urgente priorité pour le pays » et 72 % des répondants étaient « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » avec la même proposition concernant les mécanismes de coordination régionale. L'opinion selon laquelle une meilleure intégration des perspectives des deux mécanismes régionaux renforcerait le lien entre les niveaux national et régional et appuierait les équipes de pays des Nations Unies et les PNUAD recueille une forte adhésion⁵⁹. Elle est conforme au fait que 75 % des répondants des équipes de pays sont « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » avec la notion que le groupe régional d'appui des pairs apporte une contribution de qualité à la formulation du PNUAD, révélé par la même enquête. L'enquête a aussi montré que 63 % des répondants sont « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » avec la proposition « Les commissions régionales apportent un appui efficace face aux problèmes régionaux ou sous-régionaux de la plus urgente priorité pour le pays ». Les résultats sont présentés à la figure XXXVI.

⁵⁹ JIU/REP/2015/3.

Figure XXXVI
Un appui efficace au niveau régional

Les commissions régionales apportent un appui efficace face aux problèmes régionaux ou sous-régionaux de la plus urgente priorité pour le pays.



Source : Enquête de 2015 auprès des coordonnateurs résidents.

219. Dans le contexte des bureaux sous-régionaux et multipays des Nations Unies, la dimension sous-régionale remplit un rôle essentiel en définissant les avantages et les fonctions spécifiques du système des Nations Unies pour le développement à différents niveaux. Cela inclut le développement et la mise en œuvre de programmes régionaux et sous-régionaux de développement concernant l'identification de problèmes communs à plusieurs pays en consultation avec des parties prenantes et des organisations partenaires nationales et régionales. Par exemple, le PNUAD (2013-2017) des bureaux multipays aux Fidji et aux Samoa, qui a été élaboré sur la base d'une analyse commune multipays, est centré sur des domaines de résultats interdépendants qui sont applicables à tous les pays de la région Pacifique. Il est évident à cet égard que la configuration d'un bureau multipays permet une meilleure intégration du système du développement et un soutien plus intense à la coopération et aux partenariats régionaux et sous-régionaux. Elle permet par ailleurs un usage efficace des ressources disponibles en étendant les compétences d'une source des Nations Unies située dans un seul pays à un bassin de talent sous-régional ou régional.

220. Le Programme 2030 va imposer au système des Nations Unies pour le développement d'assumer un rôle nouveau et renforcé au niveau régional, au-delà de la coordination et de l'échange d'informations. Il sera essentiel de mobiliser des partenariats avec les organisations régionales et sous-régionales et d'explorer les possibilités de nouvelles plateformes renforcées régionales et/ou sous-régionales ainsi que d'instruments pour la collecte de données, la production de statistiques, le suivi et l'examen des progrès et pour les problèmes transfrontières, intra-régionaux et transrégionaux. Ceci implique un besoin accru de clarté, de coordination et de cohérence concernant les rôles complémentaires des équipes régionales du Groupe

des Nations Unies pour le développement, des mécanismes de la coordination régionale, des commissions régionales et des bureaux régionaux des entités des Nations Unies.

221. Les perspectives de formes sous-régionales et régionales de l'approche « Unis dans l'action » pourraient s'avérer particulièrement utiles dans certains contextes, notamment pour mettre à profit les enseignements tirés de l'expérience acquise par les bureaux multipays existants qui appuient à la fois l'appropriation par les pays et des partenariats avec des organes sous-régionaux et dirigés par des gouvernements, comme par exemple la coordination entre les bureaux multipays des Fidji et des Samoa avec le Secrétariat des Îles du Pacifique, le Forum des Îles du Pacifique pour le développement et le Secrétariat de la Communauté du Pacifique. Si une coopération efficace avec les organisations régionales encourage la transmission des savoirs, elle vise également à éviter toute duplication de fonctions et à veiller à ce que le système des Nations Unies pour le développement puisse tirer parti de son avantage comparatif propre.

222. Globalement, la dimension régionale jouera un rôle central dans la mise en œuvre du Programme 2030 car elle peut offrir un important mécanisme de retour d'information comme agrégateur et comme passerelle entre les processus et les initiatives collectives aux niveaux mondial, régional et national. Cela sera particulièrement utile pour informer la conception de stratégies de développement durable, pour assurer le suivi et l'évaluation des progrès, comme exposé dans le Programme 2030, et pour échanger les meilleures pratiques afin de favoriser la cohérence des politiques et les synergies entre les fonctions normative et opérationnelle à l'appui de la mise en œuvre nationale des objectifs du développement durable.

E. Simplification et harmonisation des pratiques de fonctionnement

223. La mise en œuvre du plan stratégique 2013-2016 du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS a permis de faire des progrès. Le Comité a mis en œuvre avec succès le Plan d'action du Groupe des Nations Unies pour le développement destiné au siège, notamment le travail dans les domaines de la passation collaborative de marchés, la gestion des fournisseurs et la disponibilité et l'utilisation d'accords à long terme, ainsi que les politiques et les procédures d'adaptation aux processus de passation des marchés de différentes organisations. De ce fait, 19 entités des Nations Unies informent qu'elles peuvent à présent utiliser des accords émis par d'autres organisations. En outre, le Comité a identifié des éléments communs et les a incorporés dans les manuels de passation des marchés et les orientations sur l'utilisation d'accords à long terme. Des orientations complètes pour la collaboration en matière de technologies de l'information et des communications (TIC) dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action » ont également été rédigées. Des accords communs avec les cinq plus grandes banques avec lesquelles travaillent les Nations Unies sont en cours de négociation et des accords de services bancaires ont été conclus pour 11 lieux d'affectation à coût élevé. Dans le domaine des ressources humaines, un pilote de l'orientation concernant les procédures de recrutement communes au niveau des pays a été achevé et est disponible pour toutes les équipes de pays des Nations Unies. En outre, le Comité a fourni une formation aux instruments relatifs à la mise en œuvre de la Stratégie relative aux modalités de

fonctionnement dans le cadre de l'appui qu'il apporte à l'École des cadres du système des Nations Unies.

224. Le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Comité de haut niveau sur la gestion ont également aligné leurs plans de travail annuels pour réduire les chevauchements et rendre leurs activités plus complémentaires et collaboratives. Par exemple, le Groupe du développement et le Comité appuient de concert le déploiement de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement et des initiatives de développement des capacités pour améliorer les savoir-faire et les compétences du personnel des Nations Unies au siège et aux niveaux régional et national.

225. Une étude de faisabilité menée par un consultant indépendant sur l'interopérabilité des progiciels de gestion intégrés, conduite par ITU, a été présentée au Comité de haut niveau sur la gestion du CCS en octobre 2015. L'étude a révélé que, bien qu'il soit possible de réaliser une telle interopérabilité, celle-ci doit être considérée comme un moyen plutôt que comme une fin. Pour que sa réalisation produise quelque avantage, il faudrait, au prix d'une coûteuse transformation fondamentale, aligner les modes de fonctionnement de toutes les entités participantes saisies dans le système de progiciels de gestion intégrés. Dans ce contexte, les modifications techniques nécessaires à l'interopérabilité n'apporteraient que des gains d'efficacité limités. Les progiciels de gestion intégrés existants étant conçus sous forme de systèmes intégrés cohérents, leur interopérabilité ne produirait pas de gains d'efficacité substantiels. Toutefois, plutôt que d'adopter l'idée de solutions logicielles interopérables spécifiques à chaque institution, l'alignement et la réciprocité des pratiques de fonctionnement rendraient les organisations davantage interopérables administrativement. Souvent les règles et les réglementations spécifiques aux institutions ne créent pas d'obstacles considérables à l'interopérabilité des services d'appui opérationnel, car les pratiques et les procédures sont comparables dans de nombreux cas. Passer de la perspective de l'interopérabilité des systèmes à l'interopération des organisations ouvrirait de nombreuses possibilités.

226. Le Comité de haut niveau a demandé à ses organisations membres d'entreprendre un examen interne de cette analyse du point de vue des coûts et avantages attendus dans leurs contextes individuels propres. Le Comité met également sur pied un groupe de travail inter-fonctionnel pour procéder à un examen et à une évaluation en profondeur des conclusions présentées dans le rapport et pour préparer des recommandations qui seront soumises à l'examen du Comité à sa session du printemps 2016.

227. Depuis son introduction fin 2012, la stratégie relative aux modalités de fonctionnement, qui est un cadre volontaire, a pris beaucoup d'extension et est actuellement mise en œuvre par plusieurs pays de programme. Seize pays ont commencé à mettre en œuvre leurs cadres (dont 19 ont atteint un stade de développement avancé). La mise en œuvre des cadres a eu un effet positif direct sur l'efficacité de la mise en œuvre du PNUAD dans chaque pays et a facilité la réalisation de résultats de développement. Le cadre a également créé des gains d'efficacité dans le domaine de l'appui opérationnel à la fois par l'obtention de rabais en volume et par l'élimination des coûts de transaction entre toutes les entités des Nations Unies participantes au niveau des pays.

228. Une récente évaluation de mi-période a conclu qu'un fonctionnement mutualisé apporte des services de meilleure qualité et plus accessibles, accélère la prestation des services à l'appui des programmes, élimine la duplication des processus opérationnels, améliore la gestion des risques et place les Nations Unies dans une meilleure position de négociation pour la passation des marchés. Grâce à des accords communs à long terme, établis conformément aux critères et aux orientations élaborés par le Comité de haut niveau sur la gestion, les avantages obtenus sur les marchés représentent à présent environ 85 % du total des avantages générés par l'application de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement au niveau des pays. Ces avantages comprennent des gains d'efficacité mesurables en dollars, notamment la réduction du temps de travail du personnel grâce à l'application d'accords à long terme et de procédures rationalisées. Cependant ces avantages ne se traduisent pas nécessairement par des économies monétaires, sauf si le système des Nations Unies décide de réduire les coûts de personnel à la suite de la réduction des coûts de transaction⁶⁰.

229. Selon l'enquête sur les équipes de gestion des opérations, 29 (24 %) des 119 équipes de pays des Nations Unies répondantes ont mis en place une stratégie relative aux modalités de fonctionnement et 59 (50 %) ont décidé d'y procéder à l'avenir. À cet égard, il importe de remédier à certains goulets d'étranglement qui empêchent la mise en œuvre de services d'appui opérationnel efficaces et de grande qualité. De nombreuses équipes de gestion des opérations ne sont pas en mesure de mener des analyses coût-avantages, d'appliquer des cadres de suivi et d'évaluation axés sur les résultats et de gérer des services communs de manière efficace⁶¹. Malgré l'existence d'orientations sur la manière de collaborer, les équipes de pays et le personnel des opérations voient encore souvent dans la continuation de différentes pratiques de fonctionnement des entités des Nations Unies le principal obstacle à une approche harmonisée de l'appui opérationnel au niveau des pays. La fragmentation persistante des services d'appui opérationnel due à l'existence de pratiques de fonctionnement spécifiques aux institutions au niveau des pays compromet en outre l'impact d'une approche commune.

230. La stratégie relative aux modalités de fonctionnement et les autres initiatives visant à instaurer une harmonisation interinstitutionnelle au niveau des pays ont eu quelque succès en créant des fonctions d'appui opérationnel intégrées. Malgré les avantages considérables de la stratégie comme instrument de planification stratégique pour les opérations communes, le système des Nations Unies pour le développement n'a pas encore pu réaliser d'économies et de réductions de coûts supplémentaires car des goulets d'étranglement et des résistances persistent au niveau de la mise en œuvre. À cet égard, les efforts en cours aident à réaliser les profonds changements organisationnels nécessaires pour adapter pleinement le système du développement au Programme 2030 – et le travail va devoir se poursuivre. Le système du développement, par l'intermédiaire de centres de services

⁶⁰ L'évaluation de mi-période a porté sur la stratégie relative aux modalités de fonctionnement dans 5 des 12 pays pilotes (Éthiopie, Lesotho, Malawi, Rwanda et la République-Unie de Tanzanie).

⁶¹ Évaluation de mi-période et enquête sur les équipes de gestion des opérations (à la question : « Quelles ont été les principales difficultés du développement et de la mise en œuvre d'une stratégie relative aux modalités de fonctionnement? », les principales réponses ont été : le manque de ressources financières : 59 %; l'absence d'engagement institutionnel : 45 %; la conduite d'une analyse coûts-avantages : 59 %; la conduite d'une analyse de référence et des besoins : 38 %; et l'insuffisance des capacités de l'équipe de gestion des opérations : 35 %).

intégrés au Brésil, au Danemark (Copenhague) et au Viet Nam, a pris des mesures importantes afin de pouvoir consolider les services opérationnels des entités des Nations Unies en un petit nombre d'implantations spécifiques.

231. Sachant que tous les cas sont particuliers, mais aussi qu'il existe des problèmes de capacité au niveau des pays, il est nécessaire de développer et de mettre en œuvre des modalités de fonctionnement opérationnel simplifiées, normalisées, innovantes et efficaces capables de piloter l'organisation et la gestion de services d'appui dans un environnement donné. Comme le stipule l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226, cela comprend la consolidation des services d'appui au niveau des pays, soit en déléguant des fonctions communes aux institutions chef de file, en établissant des centres communs de services des Nations Unies ou, si possible, en externalisant les services d'appui.

232. Le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, en coordination avec le Groupe des Nations Unies pour le développement, a constamment soutenu le mouvement vers l'harmonisation. Bien que des progrès considérables aient été enregistrés, en particulier avec le développement et la mise en œuvre partielle de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement, les fonds, programmes et institutions spécialisées n'ont aucunement progressé dans l'application des dispositions de la résolution 67/226, qui exigent des modifications organisationnelles considérables au niveau de chaque entité des Nations Unies. Il s'agit de l'harmonisation systémique des règles et règlements et de la consolidation des services d'appui au niveau des pays. En conséquence, le changement a été minimal à ce niveau, et on ne constate toujours aucune tendance visible vers la mise en œuvre de services administratifs communs. Selon l'étude récente sur les équipes de gestion des opérations, dans plus de 82 % des pays de programme, l'équipe de pays des Nations Unies gère les services administratifs au moyen de départements séparés propres aux institutions. Les TIC et la passation des marchés sont gérées par des départements distincts appartenant aux institutions dans plus de 83 % des pays de programme. Les pourcentages sont encore plus élevés dans les domaines des ressources humaines, à 87 %, et de la finance, à près de 91%, dans tous les pays de programme.

233. Il faut que le nombre de services communs progresse davantage au niveau des pays. Sur la base des données annuelles communiquées, aucun changement considérable n'a été enregistré dans le nombre global d'accords interinstitutionnels ou d'accords communs à long terme pour les 35 services potentiellement mutualisables qui sont suivis depuis 2012. À l'heure actuelle, 50 % environ de toutes les équipes de pays des Nations Unies ont mis en place des accords interinstitutionnels pour la fourniture de services de sécurité, 41 % pour les services médicaux, 34 % pour les services de nettoyage et 27 % pour les services de voyages. Les services communs qui présentent des possibilités d'économies significatives, comme les services Internet ou la gestion du parc automobile, ont été mis en place par un plus petit nombre d'équipes de pays. D'après l'enquête de 2015 sur les équipes de gestion des opérations, 18 % seulement de toutes les équipes de pays ont mis en place des services Internet communs et 3 % seulement ont mis en œuvre une gestion commune du parc automobile.

234. Alors que la rationalisation interinstitutionnelle continue de se heurter à des obstacles considérables, la rationalisation intrainstitutionnelle a réalisé des progrès significatifs grâce à la mise en place de centres de services mondiaux et régionaux

spécifiques aux institutions. On dénombre huit institutions ayant établi des centres de services mondiaux et régionaux, dont : le PNUD, qui gère plusieurs centres de services mondiaux et régionaux qui assurent des services financiers, de passation de marchés, d'administration, de gestion des droits à prestations, la paie, les TIC et le service des voyages; l'UNICEF, qui a récemment établi un centre mondial de services partagés à Budapest, qui fournit un appui administratif et opérationnel aux bureaux de l'UNICEF dans le monde entier; et la FAO, qui gère un centre mondial de services à Budapest, doté de deux plateformes plus petites à Santiago et à Bangkok, qui assurent un appui dans les domaines des ressources humaines, des voyages, des paiements et de la gestion de l'actif aux employés et aux bureaux de la FAO dans le monde entier.

235. Afin de rendre la conception et la mise en œuvre des services communs plus efficiente au niveau des pays, le Groupe des Nations Unies pour le développement a introduit des modules de services communs normalisés. Ceux-ci sont basés sur des concepts éprouvés au niveau des pays, recueillis, examinés et approuvés par le Groupe du développement comme pratiques optimales à fournir aux pays qui ont besoin du service commun assuré par un module spécifique. Il en résulte des coûts de transaction réduits pour la conception de services communs au niveau du pays, et un meilleur contrôle qualité, car ils sont vérifiés au niveau de l'organisation par des experts compétents. Le Groupe du développement envisage d'accroître le nombre de ces modules pour faciliter toujours davantage la mise en œuvre de services communs au niveau des pays par les équipes de pays des Nations Unies.

236. La mise en œuvre d'accords communs à long terme a été décrite comme l'un des facteurs de la réduction des coûts et de l'amélioration de l'efficacité des services d'appui opérationnel au niveau des pays. Cependant, à en juger par les réponses des équipes de gestion des opérations à l'enquête de 2015, en dépit de la demande faite par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226, il est évident qu'il n'y a eu aucune tendance significative à l'augmentation du nombre des accords communs à long terme mis en œuvre au niveau des pays. La figure XXXVII présente les cinq principaux services potentiellement mutualisables dans les pays où un accord commun à long terme a été mis en place entre l'équipe de pays des Nations Unies et le prestataire de services. Le nombre d'équipes de pays qui recourent à un ou plusieurs de ces accords à long terme est encore bas et comme le montre la figure XXXVII, seul le nombre d'accords pour la fourniture de services de voyages a sensiblement augmenté au cours des quatre dernières années, de 12 % environ. Toutefois, les pays qui ont appliqué la stratégie relative aux modalités de fonctionnement mettent en œuvre les accords communs à long terme de manière plus systématique. Parmi les cinq pays étudiés par la récente évaluation de mi-période du programme pilote de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement effectuée par le Groupe des Nations Unies pour le développement, quatre ont mis en œuvre au moins 14 accords à long terme chacun, et un procède actuellement, suite à l'adoption de cette stratégie, à la mise en œuvre de huit de ces accords⁶². En outre, des pays qui avaient été appuyés par le « projet d'harmonisation de la passation des marchés » du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS ont enregistré un accroissement significatif de l'emploi d'accords à long terme, ce qui

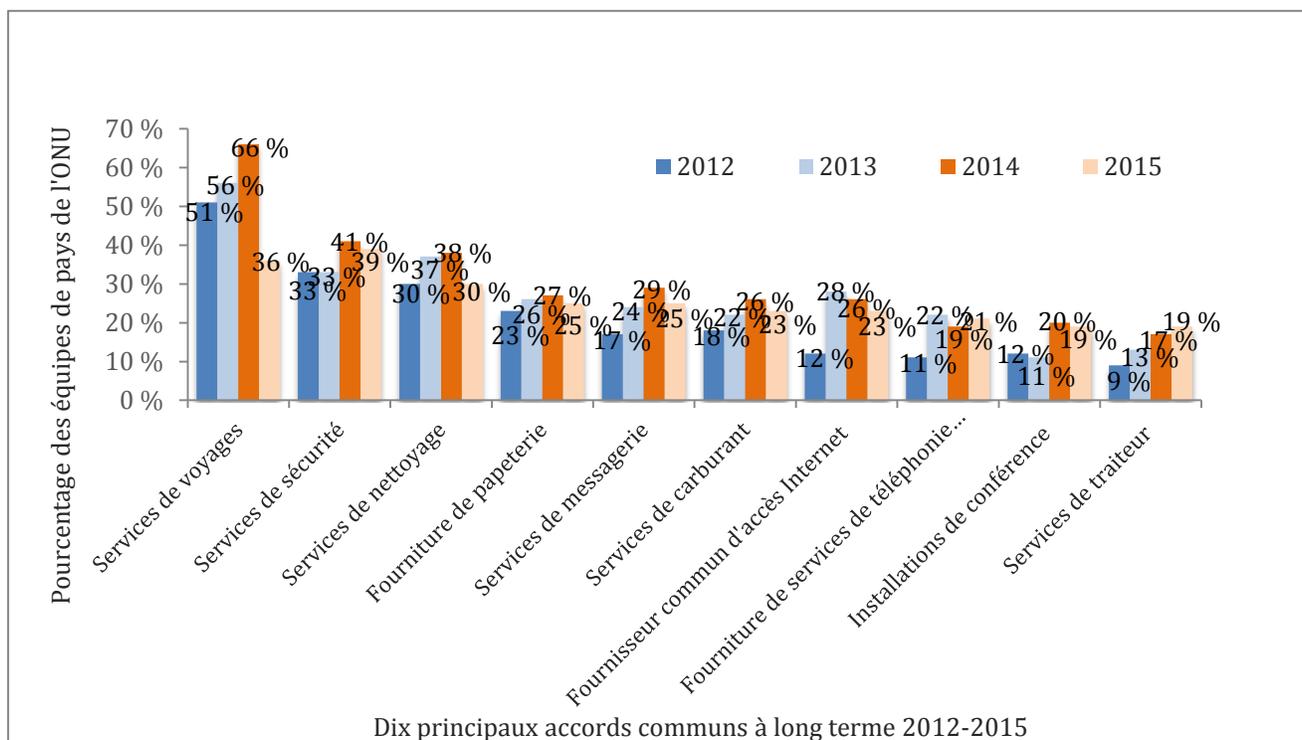
⁶² Éthiopie (15 accords), Lesotho (procède actuellement à la mise en œuvre de 8 accords), Malawi (14 accords), Rwanda (14 accords) et République-Unie de Tanzanie (17 accords). Source : enquête de 2015 auprès des équipes de gestion des opérations.

montre ce qui peut être fait lorsque les équipes de pays concentrent leurs efforts sur ce domaine d'activité⁶³.

Figure XXXVII

10 principaux accords communs à long terme, 2012-2015

Veillez cocher les mesures qui ont été prises pour mutualiser les services de soutien suivants. Veillez cocher toutes les cases appropriées » N. B. : les réponses possibles incluaient « accords communs à long terme en place »



Source : Enquête de 2015 auprès des équipes de gestion des opérations.

237. La fourniture de services d'appui opérationnel efficaces et de grande qualité, l'une des pierres angulaires du système des Nations Unies pour le développement qui est en mesure de répondre aux défis du Programme 2030, exige une perspective claire et stratégique et l'adhésion des entités des Nations Unies. Malgré le développement réussi de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement et d'autres initiatives, à ce jour le changement reste minimal et largement volontaire. S'il est entendu que les pratiques de fonctionnement des entités des Nations Unies se sont développées sur la base de leurs mandats et de leurs environnements de fonctionnement spécifiques, il est nécessaire de considérer les meilleures pratiques de fonctionnement possibles pour l'avenir et d'élaborer d'un commun accord un plan de gestion du changement assorti d'un calendrier. La mise en œuvre des instruments existants par les équipes de pays des Nations Unies constituerait un

⁶³ Dans leurs rapports sur le projet d'harmonisation de la passation des marchés, la Bosnie-Herzégovine, l'Éthiopie, les Fidji, le Kosovo, le Lesotho, le Malawi et la Serbie ont déclaré que plus de 50 accords à long terme avaient été établis.

premier pas dans cette direction, car elle conduirait vraisemblablement à des solutions collaboratives qui pourraient ne pas nécessiter de changements structurels plus coûteux.

238. À titre d'effort complémentaire, le groupe de travail des Nations Unies sur les pratiques de fonctionnement élabore une « initiative de reconnaissance mutuelle » pour promouvoir l'objectif de l'harmonisation par la reconnaissance mutuelle par chaque entité du système du développement des politiques et procédures des autres entités. La valeur du concept de reconnaissance mutuelle des pratiques de fonctionnement des institutions a aussi été reconnue par le Comité de haut niveau sur la gestion, qui admet que l'harmonisation et la reconnaissance mutuelle ne sont pas mutuellement incompatibles, et maintient comme principes directeurs la simplification, l'efficacité, l'efficience et les pratiques optimales. Grâce à cette initiative, un plan d'action sera élaboré, ainsi qu'une liste des politiques et procédures appropriées dans les domaines des ressources humaines, des TIC, de la logistique et des marchés, afin d'identifier les différences et de permettre un accord sur les principes à la base des politiques et des procédures.

239. Avec la structure d'encadrement et de gouvernance actuelle, des solutions pour les services d'appui opérationnel systémiques les plus efficaces pourraient consister à intégrer les pratiques de fonctionnement en permettant aux entités des Nations Unies d'accéder à l'infrastructure institutionnelle d'une ou plusieurs autres entités grâce à l'adoption de cadres contractuels et procéduraux compatibles pour chaque fonction concernée. Accompagnées par le développement en commun de normes professionnelles à l'échelle du système, les entités pourraient continuer de s'attacher à éliminer les obstacles existants qui empêchent l'utilisation par de multiples entités de l'infrastructure et de l'information institutionnelles des autres. Les exemples d'efforts réussis menés par le Comité de haut niveau sur la gestion comprennent la récente adoption des Normes internationales comptables pour le secteur public (normes IPSAS), des contrats de services bancaires mondiaux et locaux, la reconnaissance mutuelle des procédures de vérification des marchés et le cadre de ressources humaines commun pour le recrutement et la mobilité du personnel.

F. Gestion axée sur les résultats

240. Il est essentiel que le système des Nations Unies pour le développement fasse connaître les résultats du développement pour démontrer sa valeur et sa contribution. Les entités du système ont adopté la gestion axée sur les résultats comme stratégie, et leurs pratiques se trouvent à divers stades de maturité à cet égard.

241. Les entités du système des Nations Unies pour le développement ont progressé dans le renforcement de la gestion axée sur les résultats, principalement dans leurs pratiques de planification stratégique. Plusieurs entités ont pris des mesures pour améliorer les cadres de résultats de leurs plans stratégiques. Certaines entités, par exemple le PNUD, l'UNESCO, l'UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes ont adopté une « théorie du changement » ou des méthodologies similaires pour améliorer l'identification et la formulation des résultats.

242. Certaines entités du système du développement ont tenté d'introduire des cadres de ressources et de résultats intégrés afin de mieux aligner leurs plans avec

leurs budgets. En pratique toutefois, les processus de la gestion axée sur les résultats se déroulent parallèlement aux processus budgétaires, et la dépendance générale des budgets envers le financement provenant de multiple sources de ressources autres que des ressources de base fait qu'il est difficile de réussir à aligner les résultats que les entités souhaitent réaliser avec les budgets qui seraient nécessaires à cette fin.

243. La plupart des entités des Nations Unies utilisent les outils et principes identifiés dans le « Manuel de gestion axée sur les résultats » du Groupe des Nations Unies pour le développement, en les adaptant aux besoins de l'exercice de leur mandat⁶⁴. Bien que le Manuel présente des définitions des concepts de la gestion axée sur les résultats, il est possible d'harmoniser davantage le langage de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du système. Ce qui constitue un « produit » pour une entité peut être considéré comme un « résultat » par une autre, ce qui rend difficile la mesure des réalisations d'une entité à l'autre. Les approches du PNUAD et de l'initiative « Unis dans l'action » offrent de bonnes perspectives pour l'harmonisation des indicateurs et de la mesure des résultats. L'alignement entre les chaînes de résultats et le PNUAD (ou son équivalent) ne constitue une obligation que pour 10 des 24 entités du système du développement, dont la plupart sont de grands fonds et programmes. Six entités n'ont pas cette obligation, et huit ont indiqué qu'elle n'était pas applicable. Quelques entités ont pris des mesures pour appuyer le développement d'approches et de définitions communes pour mesurer les résultats et harmoniser les indicateurs avec des entités « sœurs ».

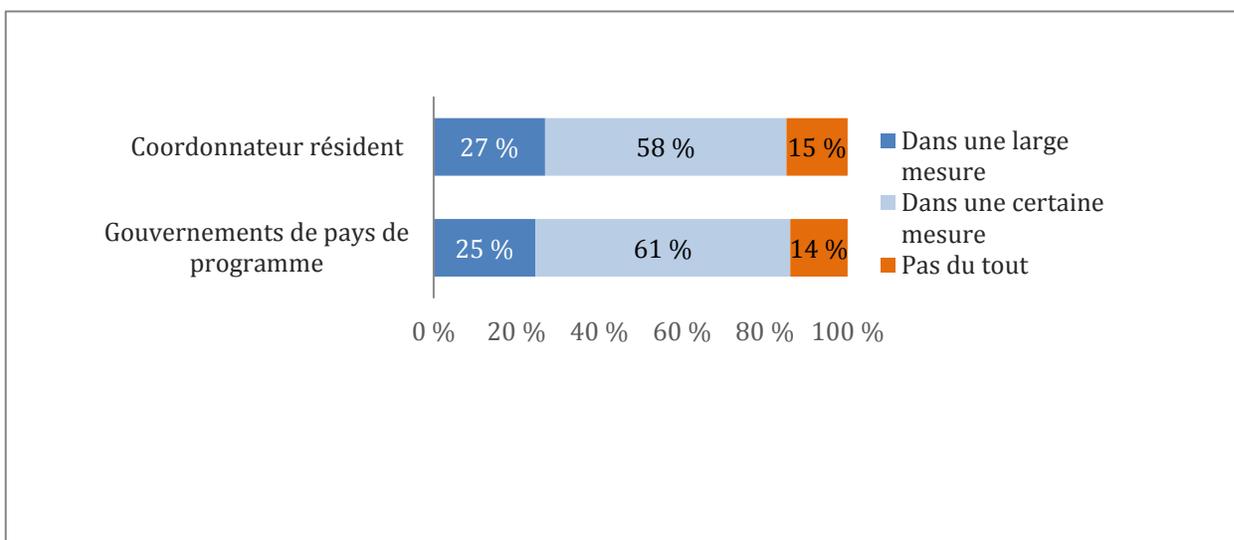
244. Les pratiques de gestion axée sur les résultats des entités du système du développement ne doivent pas être isolées de celles du pays de programme. Il est nécessaire que les équipes de pays dialoguent avec les parties prenantes nationales sur la définition, la mesure et la communication des résultats pour assurer la compatibilité avec les pratiques nationales de gestion axée sur les résultats, lorsqu'elles existent. À la question : « Dans quelle mesure l'équipe de pays des Nations Unies a-t-elle étudié, avec le gouvernement, la manière dont les résultats obtenus par les entités du système du développement dans le pays de programme sont définis, mesurés et communiqués, en vue d'assurer la compatibilité entre les pratiques nationales de gestion axée sur les résultats et celles des Nations Unies? », 27 % des coordonnateurs résidents ont répondu que de tels entretiens avaient eu lieu dans une large mesure, 58 % dans une certaine mesure, et 15 % pas du tout. En répondant à la même question, 25 % des gouvernements des pays de programme ont indiqué que les équipes de pays avaient étudié la manière dont les résultats sont définis, mesurés et communiqués dans une large mesure, 61,5 % ont indiqué que de tels entretiens avaient eu lieu dans une certaine mesure et 14 % qu'ils n'avaient jamais eu lieu.

⁶⁴ Enquête de 2015 au siège : 95 % des répondants ont déclaré qu'ils utilisaient les outils et principes communs de la gestion axée sur les résultats identifiés dans le manuel de la gestion axée sur les résultats (Results-Based Management Handbook, 2011) du Groupe des Nations Unies pour le développement.

Figure XXXVIII

Entretiens sur la compatibilité des systèmes de gestion axée sur les résultats

« Dans quelle mesure l'équipe de pays des Nations Unies a-t-elle étudié avec votre gouvernement la manière dont les résultats obtenus par l'aide au développement des Nations Unies dans votre pays sont définis, mesurés et communiqués, afin d'assurer la compatibilité entre le système national de gestion axée sur les résultats et celui des Nations Unies? »



Source : Enquête de 2015 auprès des gouvernements des pays de programme et enquête de 2015 auprès des coordonnateurs résidents.

245. Plusieurs entités continuent d'investir dans des documents d'orientation, des outils et la formation du personnel à la gestion axée sur les résultats. La tendance est d'axer étroitement le développement des capacités sur le personnel directement impliqué dans la programmation, le suivi et l'évaluation, alors que l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats exige de s'adresser également au personnel technique et de gestion des opérations dans toute l'Organisation.

246. Certaines entités sont actives dans le développement des capacités de gestion axée sur les résultats de leurs homologues dans l'administration publique ainsi que dans les organisations non gouvernementales qui servent d'agents d'exécution. Dans la plupart des cas, les équipes de pays ont pu répondre de façon positive aux demandes d'appui des gouvernements pour renforcer les systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats : dans l'enquête récente auprès des coordonnateurs résidents, 3 % des répondants ont déclaré que l'équipe de pays n'était pas en mesure de répondre aux demandes, 57 % que l'équipe de pays avait pu répondre de façon positive aux demandes, et 40 % que le gouvernement n'avait fait connaître aucune demande. Près de la moitié des pays de programme ne disposent pas de systèmes de

gestion axée sur les résultats, et il existe une certaine demande de soutien de la part des pays de programme pour mettre en place ou renforcer des systèmes nationaux⁶⁵.

247. Renforcer les systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats exige des entités du système des Nations Unies pour le développement qu'elles fassent davantage usage des capacités nationales d'évaluation existantes et des systèmes de suivi et de communication, afin de renforcer les systèmes statistiques nationaux et d'améliorer la disponibilité et la qualité des données. De nombreux pays de programme vont avoir besoin d'une capacité statistique renforcée pour répondre à la demande accrue de données relatives à la vaste gamme de domaines d'action nécessaires à la mise en œuvre et à l'examen du Programme 2030. Il faudra en outre consentir des efforts particuliers pour porter les capacités nationales de production de données désagrégées à un niveau suffisant pour répondre aux ambitions élevées du nouveau Programme et pour respecter l'engagement de « ne laisser personne de côté ».

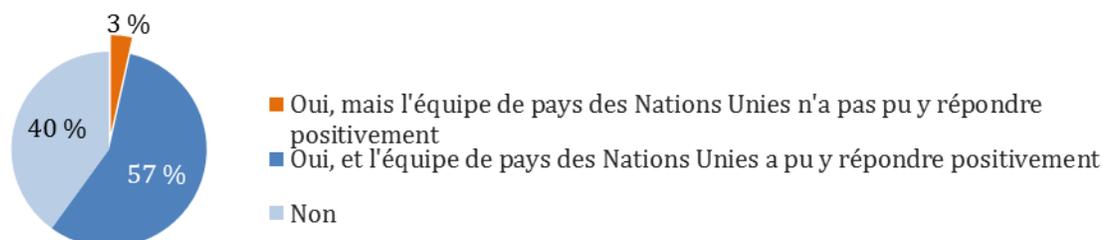
248. La prochaine évaluation indépendante à l'échelle du système de la contribution du système des Nations Unies au renforcement des capacités statistiques nationales apportera des informations sur son rôle et sur la valeur de sa contribution et indiquera les actions stratégiques recommandées pour renforcer la contribution du système à l'avenir.

⁶⁵ Dans l'enquête auprès des pays de programme, 51 % des répondants ont déclaré qu'ils disposaient d'un système national de gestion axée sur les résultats, 30 % qu'ils n'en disposaient pas, et 19 % qu'ils ne savaient pas.

Figure XXXIX

Demandes d'appui au renforcement des systèmes de gestion axée sur les résultats

« Le gouvernement s'est-il montré intéressé à recevoir un appui de l'équipe de pays des Nations Unies pour renforcer les systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats? »



Source : Enquête de 2015 auprès des coordonnateurs résidents.

249. L'édification d'une culture de gestion axée sur les résultats consiste autant à changer les comportements qu'à améliorer les systèmes, les instruments et les capacités, et il reste encore un certain chemin à parcourir pour parvenir à édifier une robuste culture de gestion axée sur les résultats au sein du système des Nations Unies pour le développement.

250. Au sein du système du développement, un certain nombre de facteurs dissuadent l'utilisation de la gestion axée sur les résultats. Selon certaines entités, les systèmes d'évaluation de la performance renforcent et récompensent la dépense des fonds alloués plutôt que les résultats de développement. Certains systèmes de communication privilégient la comptabilisation de produits et ne se sont pas encore adaptés à faire rapport sur les résultats. En outre l'insistance accrue des donateurs sur le « rapport prix/performance » a eu pour conséquence involontaire de pousser les entités à se concentrer sur des produits à court terme aisément réalisables et mesurables plutôt que sur des résultats plus transformationnels et plus difficiles à réaliser, ce qui conduit dans certains cas à une définition vague des résultats attendus et de leur mesure. Il n'est souvent pas possible d'attribuer la réalisation d'un résultat à une organisation unique, et même la mesure de la contribution d'une entité donnée à un résultat est difficile. Lorsque les organes directeurs attendent des entités qu'elles fassent rapport sur la réalisation d'un résultat et qu'elles en portent seules la responsabilité comptable, cela dissuade les entités de s'engager dans la poursuite de résultats transformationnels. L'insistance sur des résultats à court terme constitue un autre facteur qui inhibe l'éclosion d'une culture du résultat dans une perspective à plus long terme. Plusieurs entités se sont déclarées préoccupées de ce que la réalisation de résultats de développement exige des délais plus longs que les deux ans d'un plan biennal ou les quatre années d'un plan stratégique, et que, par conséquent, elles sont jugées inefficaces lorsque les niveaux d'impact et de résultats ciblés ne sont pas atteints dans ce délai de deux ou quatre années.

251. Le système des Nations Unies pour le développement n'a pas traité efficacement le problème de l'établissement des rapports systémiques au niveau des pays. Le rapport annuel du système du développement au niveau du pays n'est institutionnalisé que dans les pays de l'initiative « Unis dans l'action », et il est nécessaire de remédier à la divergence entre les attentes des coordonnateurs résidents et celles des pays de programme quant à la fréquence des rapports nécessaires dans le cadre du PNUAD. Une communication insuffisante des résultats du PNUAD ou de l'ensemble du système sur le terrain est dommageable pour la transparence et la responsabilité mutuelle des résultats.

252. Le système du développement a progressé dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, mais il subsiste des lacunes qui doivent être comblées pour que le système du développement puisse contribuer efficacement au Programme 2030. Les approches axées sur les résultats continuent de changer et d'évoluer, et il conviendrait que le système du développement reste ouvert à l'essai de nouvelles approches et de méthodologies de substitution à la gestion axée sur les résultats dans les cas où les méthodes actuelles se sont révélées inefficaces.

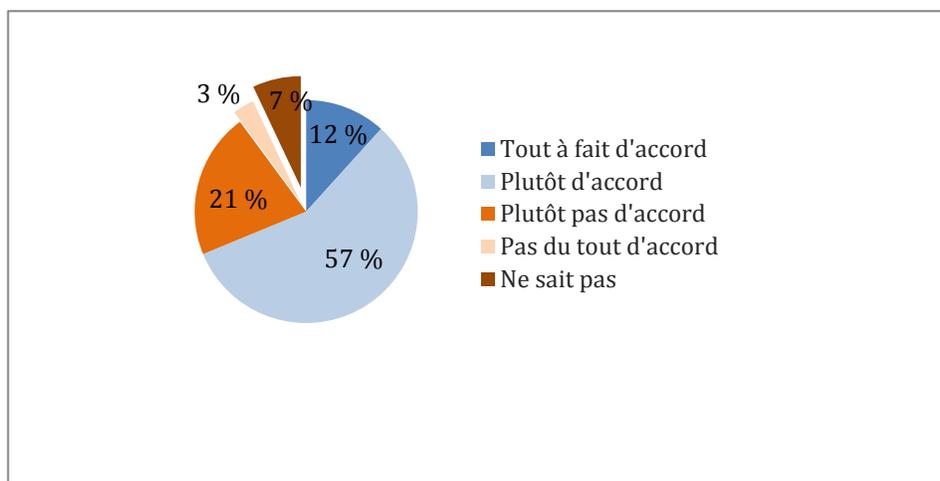
G. Évaluation des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement

253. En réponse aux appels de l'Assemblée générale dans ses résolutions 67/226 et 69/237, les membres du système du développement ont pris plusieurs mesures pour renforcer les capacités nationales d'évaluation dans les pays de programme. Au niveau des pays, plusieurs institutions des Nations Unies ont répondu aux demandes d'aide qu'elles ont reçues pour développer des directives pour les politiques nationales d'évaluation et les systèmes de suivi et d'évaluation. Le Groupe d'encadrement de l'évaluation des Nations Unies, qui continue de jouer le rôle central dans le renforcement de la fonction d'évaluation, a déclaré qu'en 2015, dans le cadre de « l'Année internationale de l'évaluation », plus de 80 manifestations avaient été organisées pour promouvoir, grâce à l'évaluation, les efforts de développement fondés sur des données factuelles aux niveaux international, régional, national et local.

254. En ce qui concerne le renforcement des capacités nationales d'évaluation, dans l'enquête de 2015 auprès des pays de programme, 67 % des répondants (au lieu de 54 % en 2012) ont déclaré que les Nations Unies avaient fait usage des capacités nationales d'évaluation dans toute la mesure du possible. En outre, 69 % se sont déclarés d'accord (12 % tout à fait d'accord et 57 % plutôt d'accord) avec la proposition que l'Organisation avait contribué au renforcement des capacités nationales d'évaluation (voir figure XL), tandis que 97 % (un pourcentage identique à celui de 2012) estimaient qu'il était très important ou assez important que les Nations Unies, afin de devenir plus efficaces, améliorent le suivi et l'évaluation de leurs programmes.

Figure XL
Développement de capacités nationales d'évaluation

« Les Nations Unies ont contribué au renforcement des capacités nationales d'évaluation : »



Source : Enquête de 2015 auprès des gouvernements des pays de programme.

255. Un rapport de 2014 du Corps commun d'inspection sur la fonction d'évaluation du système des Nations Unies (JIU/REP/2014/6) fait l'éloge de la performance du PNUD, de l'UNICEF, d'ONU-Femmes, de l'OIT et du FNUAP à cet égard. Ces cinq entités intègrent le développement de la capacité d'évaluation des gouvernements nationaux. Le rapport a toutefois constaté que si de nombreuses organisations comprennent l'importance stratégique des capacités nationales d'évaluation, elles ne se considèrent pas comme missionnées ou responsables de les développer. Globalement, les progrès sont mitigés, quelques institutions faisant preuve d'un fort engagement à l'appui du développement des capacités nationales d'évaluation, tandis que d'autres restent à la traîne.

256. Comme l'Assemblée générale en avait donné mandat dans sa résolution 68/229, deux évaluations pilotes indépendantes à l'échelle du système des activités opérationnelles pour le développement ont été lancées en février 2015. On s'attend que la méta-évaluation et la synthèse des évaluations du PNUAD seront achevées en décembre 2015, et la contribution du système des Nations Unies au renforcement de la capacité statistique nationale devrait être finalisée en avril 2016. Un Groupe d'encadrement de l'évaluation, sous la présidence du Corps commun d'inspection, a été établi pour chacune des évaluations.

257. Le financement total reçu à la mi-2015 s'élevait approximativement à 398 000 dollars, et les dépenses totales à 140 441 dollars. L'Irlande, la Suisse et l'UNICEF ont fourni un financement, et une contribution additionnelle gouvernementale de 200 000 dollars était attendue fin 2015. Le soutien pour un secrétariat dédié a été fourni par le Corps commun d'inspection et un membre du personnel sera détaché du Bureau de la coordination des affaires humanitaires à cette fin. En raison du fait que le financement d'un mécanisme d'évaluation indépendant à l'échelle du système reste encore limité à ce jour, la stratégie globale a consisté à concentrer en

début de période les ressources nécessaires à l'achèvement de l'évaluation du PNUAD, car c'est moins coûteux ainsi.

258. Entre 2010 et 2014, 33 des 88 pays de programme (37,5 %) engagés dans un cycle PNUAD actif ont produit des évaluations PNUAD conformément à l'impératif fixé par les directives de 2010. Bien que ces évaluations aient été ordonnées par le Groupe des Nations Unies pour le développement depuis 2009, la prévalence des évaluations a légèrement diminué en 2015. On s'attend que les méta-évaluations des évaluations du PNUAD à l'échelle du système porteront sur leur qualité et leur utilisation.

H. Suivi et évaluation

259. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale demandait au Secrétaire général de soumettre au Conseil économique et social des rapports analytiques sur les résultats obtenus et les mesures et processus mis en œuvre suite à la résolution afin de veiller à sa mise en œuvre complète. Depuis 2013, un cadre de suivi et d'évaluation a été développé et des rapports analytiques annuels ont été soumis qui exposent les progrès de la mise en œuvre de la résolution.

260. Le cadre de suivi et d'information a été légèrement révisé en 2015 quand il a été constaté que plusieurs des indicateurs avaient besoin d'être affinés pour pouvoir être mesurés et pour saisir convenablement les données significatives concernant la mise en œuvre de la résolution 67/226. En outre, le lancement en 2015 du nouveau système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement, qui remplace le rapport annuel des coordonnateurs résidents, a nécessité d'ajuster les sources de certains des indicateurs et les questions de l'enquête afin d'éviter toute duplication ainsi que d'alourdir les tâches administratives du système des coordonnateurs résidents. Le cadre de suivi et d'information est présenté en annexe du présent rapport.

261. En 2015, le Département du développement économique et social a procédé à des enquêtes auprès des gouvernements des pays de programme, ainsi qu'auprès des coordonnateurs résidents, des équipes de gestion des opérations et des sièges des entités du système des Nations Unies pour le développement afin de collecter des données aux fins du présent rapport. Des données additionnelles ont été obtenues grâce au nouveau système de gestion des informations du Groupe des Nations Unies pour le développement.

262. Le taux de réponse aux enquêtes a été plus élevé que pour aucune des années précédentes : 87 % pour les pays de programme; 89 %, pour les coordonnateurs résidents; et 92 % pour les équipes de gestion des opérations. Ensemble, les entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont répondu à l'enquête au siège représentent 97 % de la dépense totale des activités liées au développement.

263. Les données des enquêtes peuvent être comparées aux deux enquêtes précédentes afin de recenser les progrès et les tendances survenus depuis l'adoption de la résolution 67/226 en 2012. Lorsque des sources de données différentes sont utilisées (par exemple, lorsque l'introduction du système de gestion de l'information a remplacé l'enquête du Département des affaires économiques et sociales), il convient de noter que des méthodologies et des protocoles de collecte de données différents sont utilisés, et qu'il convient donc d'user de prudence en comparant les

points de mesure d'un même indicateur provenant de sources de données différentes. Dans la mesure du possible, les données ont été ajustées de façon à rendre possible la comparaison avec les années précédentes.

264. Dans quelques cas, de nouvelles informations ont été fournies ou obtenues par le Département des affaires économiques et sociales, qui ont montré que des erreurs de calcul avaient été commises les années précédentes en réponse à certains indicateurs. Ces erreurs ont été corrigées dans le cadre de suivi actuel. Par exemple, à partir des nouvelles informations reçues par le Département, il est apparu que le groupe régional d'appui des pairs du Groupe des Nations Unies pour le développement n'avait examiné que six nouveaux PNUAD dans la région Amérique latine et Caraïbes au cours de la période couverte par le précédent rapport. Les calculs fondés sur cette information ont été corrigés.

V. Efficacité du Système des Nations Unies pour le développement

A. Capacité et contribution actuelles du système des Nations Unies pour le développement

265. Les besoins de capacités et de développement de nombreux pays de programme et la nature des problèmes du développement ont considérablement évolué depuis l'adoption de la Déclaration du Millénaire des Nations Unies en 2000. Si le problème fondamental de la réduction de la pauvreté demeure au centre des efforts de la coopération pour le développement, d'autres problèmes, notamment ceux que causent le processus de la mondialisation et de la pénétration technologique dans tous les aspects de la société et de l'économie, l'interdépendance croissante, le changement climatique et l'urbanisation, ont grandi en importance. Aider des pays à convertir ces difficultés en opportunités va devenir l'épreuve décisive de la valeur du système des Nations Unies pour le développement. Le système du développement doit intensifier ses efforts pour fournir aux États membres l'appui intégré dont ils ont besoin pour mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

266. Le système des Nations Unies pour le développement demeure le partenaire préféré des pays de programme qui cherchent un appui pour agir dans de nombreux domaines opérationnels. Comme on peut le voir au tableau 3, lorsqu'ils doivent désigner un partenaire de prédilection sur la base de son appui dans 10 domaines spécifiques, les gouvernements classent le système du développement au plus haut rang, à l'exception de deux domaines.

267. Les notations les plus élevées concernaient les domaines « Problèmes mondiaux dont la solution nécessite une action collective », suivi par « Paix, sécurité et assistance humanitaire », « Choix de politiques en matière de stratégie et de plans nationaux » et « Développement des capacités institutionnelles ». Le système des Nations Unies pour le développement était classé beaucoup plus haut que les autres partenaires dans le domaine « Promotion de la participation de la société civile et des organisations non gouvernementales nationales aux processus du développement national ». Comme dans l'enquête précédente, le système du développement détenait la seconde place dans le domaine de la « Mobilisation de ressources extérieures aux fins du développement », dans lequel les institutions de

Bretton Woods jouent le rôle principal. Évolution défavorable, le système a perdu sa première place comme partenaire préféré dans le domaine du « Soutien de la coopération régionale ou sous-régionale ». Dans ce domaine, d'autres institutions multilatérales et régionales ont été préférées au système des Nations Unies avec une marge considérable.

Tableau 3
Nombre de pays choisissant chaque partenaire comme étant l'un des deux fournisseurs préférés d'aide extérieure (sur les 128 pays qui ont répondu)

<i>Domaines d'assistance extérieure éventuelle</i>	<i>UNDS (Fonds, Programmes et institutions spécialisées)</i>	<i>Institutions de Bretton Woods (Banque mondiale, FMI, etc.)</i>	<i>Autres institutions multilatérales et régionales non membres des Nations Unies</i>	<i>Partenaires OCDE/CAD (donateurs bilatéraux traditionnels)</i>	<i>Partenaires du Sud</i>	<i>Partenaires reposant sur un thème ou une alliance- (par exemple : Fonds mondial)</i>
Problèmes mondiaux nécessitant une action collective	91	40	34	34	17	46
Paix, sécurité et assistance humanitaire	85	13	40	20	13	16
Choix de politiques en matière de stratégies et de plans nationaux	84	33	34	27	7	17
Développement des capacités institutionnelles	83	49	54	46	17	25
Promotion de la participation de la société civile et des ONG nationales aux processus de développement national	77	26	37	33	14	19
Conseils en matière de programmation sectorielle et d'assistance technique	68	60	42	33	15	28
Appui en faveur de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire	62	12	36	39	52	12
Mobilisation de ressources extérieures aux fins du développement	62	74	34	43	17	28
Soutien de la coopération régionale ou sous-régionale	49	27	63	35	28	16
Fourniture de matériel et de services	42	27	38	40	18	24

268. Dans les enquêtes menées jusqu'à présent (2012, 2014 et 2015) il était demandé aux pays de programme de juger dans quels domaines thématiques la contribution du système des Nations Unies pour le développement avait été « particulièrement significative ». Les gouvernements ont constamment placé la santé, l'égalité des sexes, l'environnement et la gouvernance parmi les quatre thèmes les plus fréquemment choisis. En bas de l'échelle, les transferts de

connaissances et de technologies, la décentralisation, et l'industrie, le commerce et les investissements étaient les thèmes les moins choisis.

Tableau 4
Domaines thématiques dans lesquels les Nations Unies ont joué le rôle le plus significatif
(En pourcentage)

<i>Domaine thématique</i>	<i>2012</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Santé	80	64	69
Égalité des sexes	69	67	64
Environnement et ressources naturelles	84	61	59
Gouvernance et administration publique	74	60	54
Droits de l'homme et équité	66	46	49
Assistance humanitaire	51	36	47
Agriculture et développement rural	55	39	47
Éducation	66	44	46
Sécurité alimentaire et nutrition	52	46	45
Réduction de la pauvreté	62	46	44
Politiques de développement durable	N/A	49	43
Réduction des risques de catastrophe	45	41	42
Protection sociale	N/A	39	40
Consolidation de la paix et relèvement rapide	38	27	26
Croissance économique et emploi	31	27	19
Transferts de connaissances et de technologies	24	19	18
Décentralisation	34	24	17
Industrie, commerce et investissements	14	16	11

Source : Enquête 2012, 2014 et 2015 auprès des gouvernements des pays de programme.

269. Il a également été demandé aux pays de programme d'indiquer dans quels domaines ils souhaiteraient demander l'assistance du système des Nations Unies pour le développement au cours des quatre années suivantes (voir tableau 5). En 2015, l'environnement et les ressources naturelles venaient en tête de liste, suivis par les politiques de développement durable, le développement agricole et rural, la croissance économique et l'emploi, et la santé.

Tableau 5
**Domaines thématiques nécessitant l'assistance des Nations Unies
dans les quatre années à venir**

(En pourcentage)

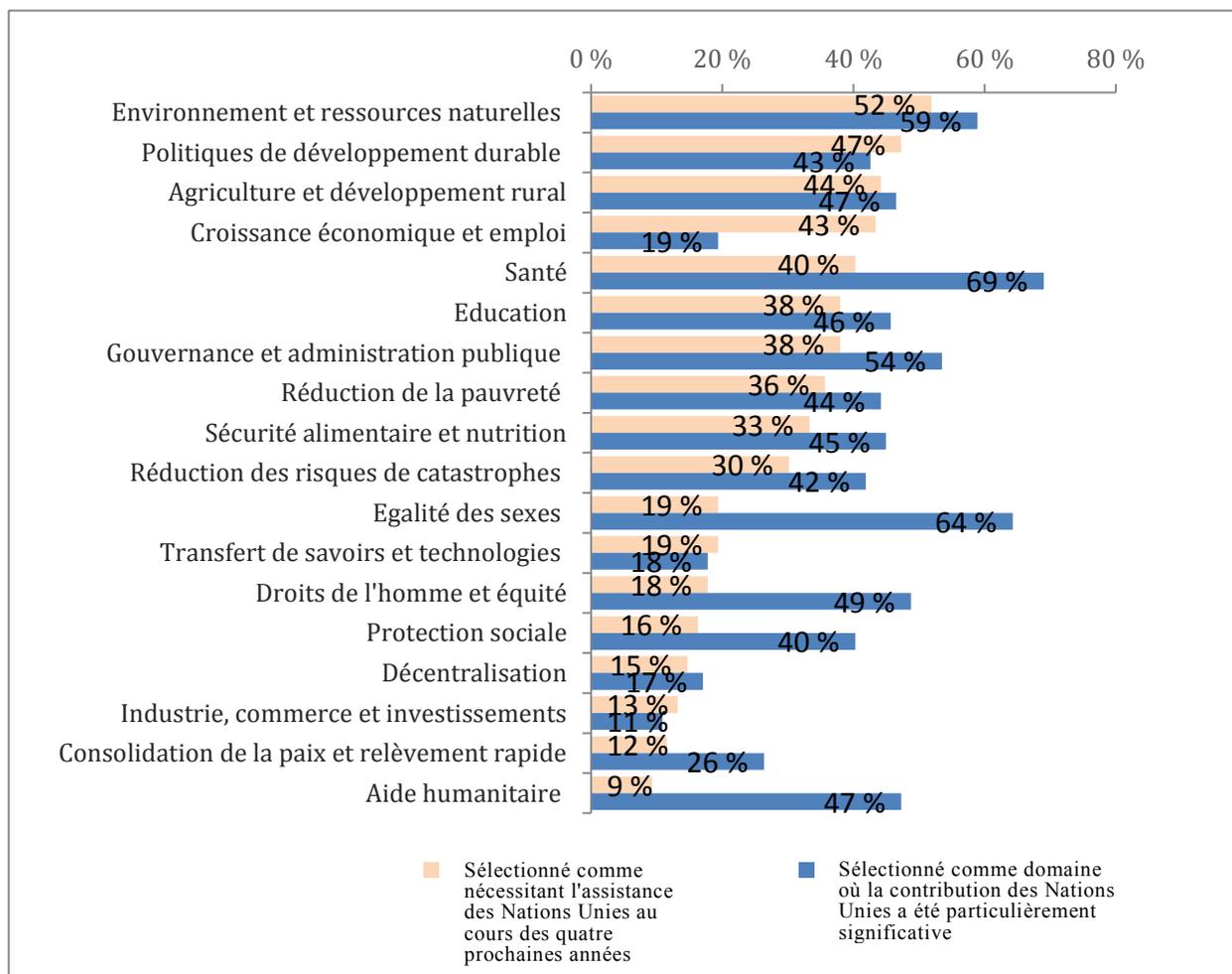
<i>Domaine thématique</i>	<i>2012</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Environnement et ressources naturelles	74	51	52
Politiques de développement durable	N/A	48	47
Agriculture et développement rural	34	34	44
Croissance économique et emploi	42	52	43
Santé	61	41	40
Éducation	51	37	38
Gouvernance et administration publique	39	37	38
Réduction de la pauvreté	55	42	35
Sécurité alimentaire et nutrition	11	28	33
Réduction des risques de catastrophe	20	25	30
Égalité des sexes	26	21	19
Transferts de connaissances et de technologies	23	13	19
Droits de l'homme et équité	22	21	18
Protection sociale	N/A	18	16
Décentralisation	12	20	15
Industrie, commerce et investissements	11	17	13
Consolidation de la paix et relèvement rapide	11	23	11
Assistance humanitaire	7	9	9

Source : Enquête 2012, 2014 et 2015 auprès des gouvernements des pays de programme.

270. La figure XLI juxtapose clairement les domaines que les pays de programme ont sélectionnés comme ceux dans lesquels la contribution du système des Nations Unies pour le développement a été particulièrement importante, comparés aux domaines pour lesquels son assistance est nécessaire pour les années à venir.

Figure XLI
Comparaison des réponses
(En pourcentage)

Veillez sélectionner les cinq plus importants domaines dans lesquels votre pays aura besoin d'une assistance de l'ONU dans les quatre années à venir, dans la liste suivante:



Source : Enquête de 2015 auprès des gouvernements des pays de programme et enquête de 2015 auprès des coordonnateurs résidents

Utilité et contribution au développement national

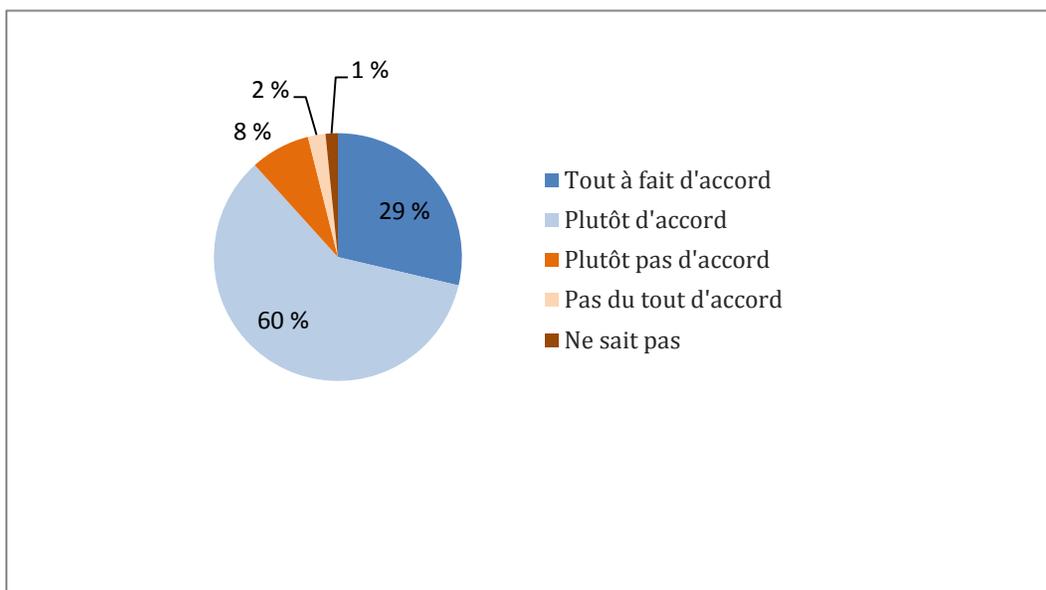
271. En ce qui concerne l'utilité du système, 84 % de tous les pays de programme estiment que les Nations Unies sont devenues beaucoup plus (29 %) ou un peu plus (55 %) utiles pour les besoins de leur développement national au cours des trois dernières années.

272. Sur le plan de sa contribution au développement national, 89 % des gouvernements sont d'accord (29 % tout à fait d'accord et 60 % assez d'accord) avec la proposition que le système des Nations Unies pour le développement a contribué de façon significative au développement de leurs pays.

Figure XLII
Contribution au développement du système des Nations Unies pour le développement

(En pourcentage)

« Les Nations Unies ont contribué de façon significative au développement de votre pays »

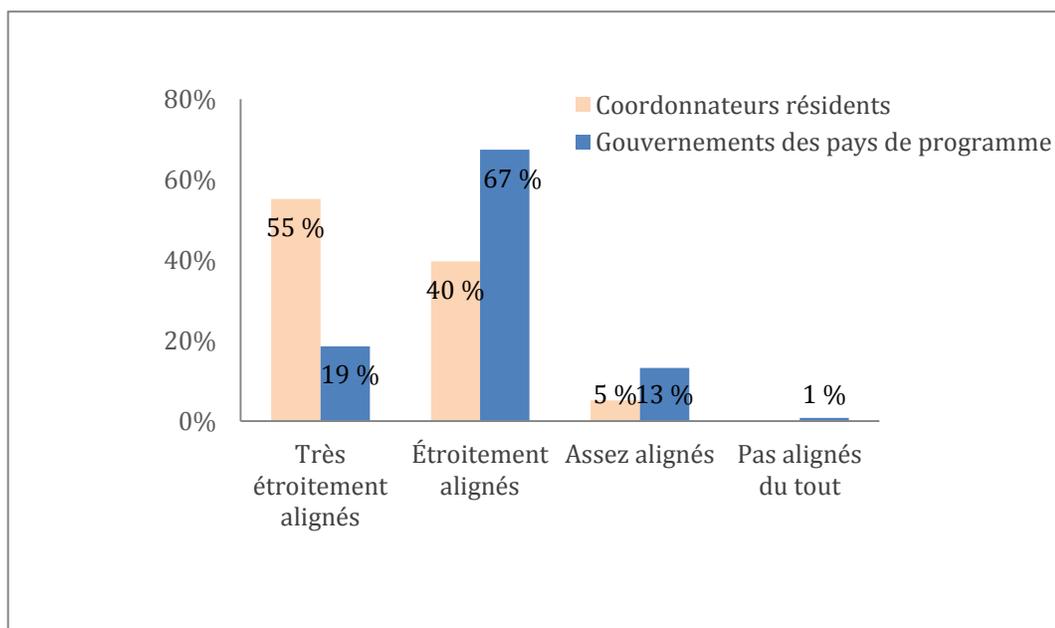


Source : Enquête 2015 auprès des gouvernements des pays de programme s

273. En ce qui concerne les besoins et les priorités nationaux, 86 % des pays de programme reconnaissent que les activités du système des Nations Unies pour le développement sont alignées (19 % « très étroitement » et 67 % « étroitement ») avec les besoins et les priorités du développement de leur pays. La même question a été posée aux coordonnateurs résidents, qui admettent à 95 % que les activités sont alignées (55 % « très étroitement » et 40 % « étroitement alignées ») avec les besoins et priorités du développement national.

Figure XLIII
Alignement des Nations Unies avec les besoins et priorités nationaux
 (En pourcentage)

« Globalement, les activités de l'ONU et les besoins et priorités de développement de votre pays sont : »



Source : Enquête 2015 auprès des gouvernements des pays de programme s

274. Dernier point, mais non le moindre, 91 % des pays de programme sont d'accord (dont 32 % « tout à fait d'accord » et 58 % « plutôt d'accord ») avec la proposition que le système du développement veille effectivement à ce qu'une attention et des ressources appropriées soient accordées aux besoins de développement des segments les plus pauvres et les plus vulnérables de la société. Dans le cas des pays de l'initiative « Unis dans l'action », 43 % en sont « tout à fait d'accord » contre 26 % dans le cas des pays qui n'ont pas adopté l'initiative « Unis dans l'action ».

275. Globalement, l'association de ceux qui sont « tout à fait d'accord » par rapport à ceux qui sont « plutôt d'accord » avec une proposition offre un tableau positif de la capacité du système du développement à contribuer de manière significative au développement des pays de programme, en alignement avec leurs priorités et leurs besoins, à la fois en développant les capacités nationales et en atteignant les plus défavorisés. Les pays de l'initiative « Unis dans l'action » ont une opinion considérablement plus favorable de la performance du système du développement que les pays qui ne participent pas à l'initiative. L'étude des seules réponses qui sont « tout à fait d'accord » peut soulever quelques questions, car 29 % seulement des gouvernements répondants étaient tout à fait d'accord avec la proposition que le système du développement avait contribué de façon significative au développement national et 21 % seulement étaient tout à fait d'accord avec la proposition qu'il avait

contribué efficacement au développement des capacités nationales. Malgré ce qui précède, les enquêtes sur les résultats obtenus dans les pays de programme présentent une constante continuité depuis 2012, 30 % des pays de programme considérant que le système du développement est devenu beaucoup plus pertinent au cours de ces années.

B. Rôle attendu du système des Nations Unies pour le développement à l'appui de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030

276. Étant donné l'utilité et l'avantage comparatif du système des Nations Unies pour le développement, sa réaction aux ambitions du Programme de développement durable à l'horizon 2030 devrait s'appuyer sur plusieurs considérations spécifiques. Les entités du système du développement ont collectivement la responsabilité de mobiliser l'autorité morale, le pouvoir fédérateur et la capacité opérationnelle du système afin de « ne laisser personne de côté » et que la dignité et les droits de l'homme deviennent une réalité pour chaque personne dans tous les pays.

277. La première question à résoudre pour que le système soit en mesure de répondre aux défis et aux opportunités qui s'annoncent concerne les fonctions, c'est à dire ce que le système du développement devra faire, et comment il devrait le faire. Il s'agit aussi de déterminer ce qu'il ne devrait pas faire. En identifiant les tâches à accomplir et la manière de les aborder, il est essentiel de veiller à ce que les solutions soient adaptées sur mesure aux différents pays, bénéficient d'un encadrement national robuste enraciné dans l'appropriation par le pays et soient fondées sur ses capacités, besoins et priorités propres.

278. Une des caractéristiques du système des Nations Unies est sa fonction de facilitateur, fédérateur, avocat et dépositaire de nombreuses normes et standards d'application universelle. Le système peut faire davantage pour renforcer l'articulation entre ses activités opérationnelles de développement et ses dimensions normatives aux niveaux mondial, régional et national, en particulier grâce à l'important travail d'institutions non résidentes.

279. Le nouvel environnement du Programme 2030 se caractérise par l'importance croissante d'un type de problème de développement qui ne peut être abordé que par la volonté et l'action collectives. Le système des Nations Unies jouit d'un positionnement sans égal pour soutenir le développement et la négociation de partenariats équilibrés, impartiaux et équitables pour traiter les problèmes mondiaux, régionaux, transfrontières et nationaux qui exigent une action collective.

280. Le système offre la capacité de sensibiliser et de fédérer des acteurs et des institutions du développement de premier plan aux niveaux mondial et régional par une approche coordonnée entre parties prenantes multiples pour appuyer la réalisation des objectifs du développement durable en mobilisant des capacités mondiales et régionales à l'appui de plateformes de données, de statistiques et de savoirs et en soutenant la mise en œuvre nationale des objectifs par le suivi et la communication.

281. L'opinion générale est que des solutions sur mesure seront nécessaires au niveau des pays pour tenir compte des capacités, des besoins, des priorités et des obligations en droit international de chacun des pays. Dans certains pays cela pourra

nécessiter de s'écarter considérablement de la fourniture de services pour passer à un appui plus « en amont » aux efforts nationaux de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre et de communication du Programme 2030, notamment au moyen d'initiatives privilégiant l'intégration et la cohérence des politiques en faisant bénéficier le dialogue national de politiques de la légitimité des normes et des standards de l'Organisation; de l'assistance technique, pour veiller à ce que personne ne soit laissé de côté; ainsi qu'en mobilisant des partenariats et en facilitant la coopération Sud-Sud et triangulaire.

282. De plus, pour les pays en développement qui se heurtent à des difficultés particulières (en particulier les pays les moins développés, les pays en développement enclavés, les pays à faible revenu, les petits États insulaires en développement et autres pays fragiles et en proie au conflit) il sera nécessaire d'intégrer davantage le développement à long terme et la résilience et, en fonction des situations, d'inclure des actions humanitaires et de consolidation de la paix. Dans ces pays, un appui plus complet mais adapté sera vraisemblablement nécessaire, y compris probablement dans le domaine de la prestation de services.

283. Les pratiques de fonctionnement et les dispositions institutionnelles des Nations Unies aux niveaux régional et national, dans de nombreux cas, n'ont pas été soumises à une refonte systématique pour mieux tenir compte des capacités croissantes et de besoins et priorités différenciés. Il est temps de résoudre ces problèmes.

284. En définitive, au niveau des pays, le principal ingrédient de la réussite est l'encadrement, qu'il convient de soutenir convenablement. Le rôle d'un coordonnateur régional expérimenté et ouvert, équipé d'un bureau de coordination régional convenablement fourni en ressources, est important, et doit être assorti de la prise des mesures nécessaires au siège. Un encadrement solide et expérimenté au sein de l'équipe de pays, composé de profils et de compétences assortis aux besoins du pays de programme, possédant la perspective et le savoir-faire nécessaire pour dialoguer activement avec une vaste gamme de parties prenantes nationales est un autre élément indispensable. Enfin l'encadrement au niveau de l'institution, ainsi que l'encadrement au sein des organes directeurs des institutions, sont indispensables pour donner le ton et fournir l'orientation nécessaire à tous les niveaux de chacune des entités ainsi que dans l'ensemble du système des Nations Unies.

285. À notre époque d'universalisme et d'intégration, où il faut mobiliser la contribution de tous les acteurs pour réaliser les objectifs du développement durable, le système des Nations Unies va devoir jouer un rôle important dans la mobilisation des efforts d'un large éventail d'acteurs pour faire face à un ensemble très vaste de défis à relever. Cela doit commencer à la base.

286. Il existe une variété de façons de faciliter une coopération plus efficace et efficiente dans l'ensemble du système, notamment la responsabilisation horizontale. À l'heure actuelle, la plupart des efforts dans ce domaine se déroulent au niveau des pays et reposent sur un large accord concernant le fonctionnement de l'équipe de pays des Nations Unies. Au niveau de l'institution, la difficulté a trait à la nature indépendante des organes directeurs respectifs des entités du système des Nations Unies pour le développement vis-à-vis des autres structures intergouvernementales des Nations Unies, ainsi qu'au fonctionnement historiquement « en silo » du financement. La discussion tourne essentiellement sur l'importance cruciale du fait

que l'architecture de la gouvernance doit fournir l'orientation stratégique, exercer le contrôle, en évitant toute gestion tatillonne et assurer la responsabilité des résultats. Un certain nombre d'États membres ont appelé à un réexamen de la représentation, de la capacité et des méthodes de travail afin d'assurer une gouvernance équitable, cohérente et efficace.

287. Les activités du système du développement ont changé au cours de ces quelques dernières années, et elles se sont accrues de façon exponentielle à la suite de l'adoption du Programme 2030. Le système du développement doit abandonner le modèle des initiatives fonctionnelles exécutées en parallèle pour un système cohérent d'appui intégré conforme à la perspective fondamentale du Programme 2030.

288. Le système du développement va devoir améliorer la coordination afin de pouvoir passer à une action véritablement intégrée à l'appui de la mise en œuvre du Programme 2030. Si la coordination implique un séquençement logique des interventions, visant à accroître l'efficacité et à réduire les coûts, elle peut être réalisée sans pour autant nécessiter d'examiner le contenu des interventions elles-mêmes, qu'il s'agisse de stratégies, de plans, de politiques ou d'autres actions. L'objectif de la cohérence vise à accroître l'efficacité et l'efficacité en veillant à ce qu'une intervention dans un domaine ne compromette pas – et de préférence ne duplique pas – des interventions menées dans d'autres domaines. L'intégration, toutefois, implique une vision partagée des buts et de leurs interdépendances, ainsi que des cadres normatifs sous-jacents, avec des interventions fondées sur une perspective, une stratégie et un plan communs pour créer des synergies et décider des arbitrages, en vue de créer un tout qui soit plus grand que la somme de ses parties.

289. Au niveau des pays, cela peut nécessiter de réviser les instruments existants, comme l'initiative « Unis dans l'action », le PNUAD et le rôle des coordonnateurs résidents et des équipes de pays afin d'évaluer s'ils conviendront pour l'après-2015, ainsi que pour déterminer la meilleure façon de les améliorer et décider s'il est nécessaire d'introduire une nouvelle génération d'instruments et de mécanismes pour compléter les anciens aux niveaux régional et national.

290. Au niveau mondial, cela peut nécessiter d'envisager d'utiliser l'examen quadriennal complet comme un cadre systémique qui permettrait la planification, la budgétisation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes ainsi que la communication de rapports aux États membres. La transformation de l'examen des politiques en un tel système, ou la création d'un nouveau système, serait une entreprise dont on ne peut sous-estimer la complexité, mais les avantages pourraient en valoir la peine. Pour le système des Nations Unies, un tel cadre serait très utile pour clarifier la perspective d'avenir, la stratégie, la division du travail et le niveau des résultats à réaliser, de sorte que le tout serait davantage que la somme des parties. Pour les États membres, transformer l'examen des politiques en un cadre global ou en créer un nouveau permettrait une meilleure évaluation de la performance du système et la production du type d'orientation stratégique dont il a besoin. Ainsi la résolution de l'examen quadriennal complet de 2016 pourrait apporter des orientations pour un cadre capable de traduire l'essence et l'esprit du Programme 2030 pour le système des Nations Unies.

291. Le système des Nations Unies pour le développement a besoin de disposer des personnes, des compétences et des incitations appropriées là où il le faut pour que

ces aspirations générales se transforment en résultats. De ce point de vue, la rationalisation des effectifs, avec notamment des formes différenciées de présence et d'arrangements de programmation correspondant effectivement aux besoins des pays, et privilégiant les résultats plutôt que la représentation, seront des éléments essentiels pour honorer les engagements du Programme 2030.

292. L'obligation de veiller à ce que le système des Nations Unies pour le développement reste simple, agile et capable de répondre aux besoins des pays implique d'optimiser l'utilisation de ressources limitées. Le dilemme qui consiste à financer un programme cohérent et intégré, en particulier ses fonctions permanentes essentielles, tout en apportant au système les incitations nécessaires à sa performance et en maintenant la flexibilité indispensable qu'offrent souvent les ressources autres que les ressources de base, demeure un problème fondamental. Mobiliser les énergies de tous les acteurs du développement au moyen de partenariats transparents et responsables qui assureront l'alignement avec les objectifs et les mandats des États membres est également une tâche d'une importance suprême, et fondamentale pour le débat sur les moyens de la mise en œuvre.

VI. Une perspective d'avenir : le positionnement à long terme du système des Nations Unies pour le développement dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030

293. Le présent rapport aborde une époque nouvelle. Son optique est à la fois rétrospective, en ceci qu'il examine ce que le système des Nations Unies pour le développement, ses entités et ses partenaires a pu accomplir, et de quelle manière, à la demande des États membres, pour réformer leurs méthodes de travail, mais elle est aussi prospective, en ceci qu'il examine comment ces actions et de nouvelles réformes et améliorations pourront réaliser l'œuvre ambitieuse inspirée par le Programme 2030 et les objectifs du développement durable.

294. Les objectifs du développement durable adoptés en 2015 sont fortement intégrés, transversaux et multisectoriels. La formulation d'un programme à la fois ambitieusement transformationnel et néanmoins pragmatiquement réalisable a exigé l'examen unifié de toute la communauté mondiale du développement, au sein des Nations Unies, parmi les États membres, et la mise à contribution comme jamais auparavant des compétences et de l'enthousiasme d'une foule d'acteurs non étatiques.

295. Le système des Nations Unies pour le développement possède la légitimité que lui confère son mandat universel, et il a prouvé sa capacité à s'adapter. L'adoption du nouveau Programme de développement durable à l'horizon 2030 a inauguré une époque caractérisée par des difficultés et des possibilités nouvelles, des acteurs nouveaux et de nouveaux modes d'activité, ce à quoi le système du développement va devoir s'adapter pour pouvoir mieux fournir l'appui dont les États membres ont besoin.

296. Déjà avant l'adoption du Programme 2030, le système du développement avait entrepris d'examiner sa capacité à répondre aux défis que posent les objectifs du développement durable, à la fois en interne, dans le contexte des entretiens

« d'adaptation à l'objectif visé » du Groupe des Nations Unies pour le développement, et dans le cadre de la participation du système au dialogue du Conseil économique et social sur le positionnement à long terme du système des Nations Unies pour le développement. Avec l'adoption du Programme 2030 en septembre 2015, qui appelle les organes directeurs concernés à l'action pour passer en revue l'appui, pour mettre en œuvre et pour faire rapport sur les progrès et les obstacles, il est nécessaire d'approfondir et d'accélérer cette analyse et de décider quelles actions prendre pour que le système du développement puisse assurer au mieux des réponses intégrées sur l'ensemble des piliers interdépendants de son activité pour la paix, le développement et les droits de l'homme.

297. Un système des Nations Unies pour le développement simplifié, agile et capable de répondre aux besoins des personnes exige d'utiliser au mieux les ressources limitées et de renforcer encore la cohérence des politiques et les synergies entre les fonctions normatives et opérationnelles pour appuyer la mise en œuvre nationale des objectifs de développement durable. Le dialogue du Conseil économique et social sur le positionnement à long terme du système du développement, mandaté par le Conseil dans sa résolution 2014/14, a lancé l'examen du système. En juillet 2015, la première phase du dialogue s'est conclue sur l'opinion générale que le système du développement doit se transformer par une amélioration fondamentale, en saisissant l'occasion de ce moment de changement historique.

298. Plusieurs nouvelles fonctions du système du développement sont en cours d'apparition face à une économie mondiale en mutation et à la demande croissante des États membres et des besoins du Programme 2030. La nature universelle du Programme, et son engagement de ne laisser personne de côté, ont aussi des conséquences pour les fonctions des Nations Unies dans les pays à revenu intermédiaire et élevé où différentes formes d'inégalité creusent les divisions politiques, économiques et sociales.

299. La tension entre la nécessité de financer un programme cohérent et intégré, en particulier ses fonctions permanentes essentielles, tout en incitant le système à maintenir la nécessaire flexibilité que les ressources autres que les ressources de base offrent souvent, demeure une question fondamentale. L'actuelle architecture de financement est devenue trop déséquilibrée, et n'est pas propice au renforcement du rôle normatif, mobilisateur et fédérateur du système des Nations Unies pour le développement qui est nécessaire à présent. Il est nécessaire d'améliorer la qualité des ressources autres que les ressources de base et simultanément il faut que le système du développement explore des modèles innovants afin d'améliorer le volume et la prévisibilité des ressources de base. Disposer d'un aperçu agrégé des flux financiers de l'ensemble du système permettrait aux contributeurs de mieux comprendre la répartition des besoins de financement et la manière dont les contributions s'intègrent dans le contexte de l'ensemble des activités d'un système des Nations Unies pour le développement cohérent et coordonné, qui s'active à réaliser les objectifs du Programme 2030. Il fournirait aussi aux pays en développement les informations à jour dont ils ont besoin pour planifier et gérer leurs ressources efficacement.

300. Il sera nécessaire d'adopter différents modèles organisationnels, de même que différentes formes de présence régionale, sous-régionale et nationale et d'arrangements de programmation pour assortir effectivement et efficacement les

capacités et besoins différenciés des pays de programme avec les ressources limitées disponibles. Veiller à ce que le système de développement dispose des personnes, des compétences et des incitations appropriées là où elles sont nécessaires aidera à accomplir les ambitieuses aspirations mondiales prévues pour les 15 prochaines années.

301. Mobiliser les forces de tous les acteurs du développement au moyen de partenariats transparents et responsables qui permettent d'aligner les objectifs et les mandats des États membres demeure aussi un sujet fondamental du débat sur les moyens de mise en œuvre.

302. À la base de ces entretiens est la nécessité pour l'architecture de la gouvernance de fournir une orientation stratégique, d'exercer la supervision et de veiller à la responsabilisation des résultats, en évitant toute gestion tatillonne qui découragerait les initiatives. À cet égard, certains États membres ont appelé à un examen de la représentation, de la capacité et des méthodes de travail pour assurer une gouvernance équitable, cohérente et effective.

303. La seconde phase du dialogue du Conseil économique et social sur le positionnement à long terme du système des Nations Unies pour le développement devrait soumettre des propositions concrètes à l'examen des États membres concernant les changements nécessaires pour que le système des Nations Unies pour le développement puisse relever les défis du Programme 2030. L'opinion générale est qu'il faudra pour cela examiner de près ce qui est vraiment nécessaire pour poursuivre le développement sur les fondations qui ont été posées.

304. En une époque caractérisée par l'universalité et l'intégration, où tous les acteurs doivent apporter leur contribution pour accomplir les objectifs du développement durable, le système des Nations Unies doit prendre des mesures en vue d'adopter un fonctionnement véritablement intégré avec des processus communs d'analyse, de planification, de budgétisation, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports.

305. La coordination vise à maximiser l'efficacité et à réduire les coûts. La cohérence porte la coordination un degré plus haut, en s'attachant au mérite des activités afin d'en maximiser l'impact. L'action intégrée, d'autre part, vise à créer une vision partagée édifée sur la reconnaissance collective des cadres normatifs sur lesquels elle repose, laquelle impulse à son tour une stratégie commune qui se traduit en activités qui englobent et dépassent les spécificités de chaque entité pour le bien commun.

306. Les objectifs de développement durable et le Programme 2030 sont ambitieux, mais réalisables. Les États membres ont toutes les raisons d'exiger que le système des Nations Unies pour le développement s'unisse pour réaliser les Objectifs et les résultats, dont l'Assemblée générale a déclaré qu'ils « sont intégrés et indivisibles, et concilient les trois dimensions du développement durable », et qui vont stimuler l'action au cours des 15 prochaines années dans des domaines de grande importance pour l'humanité et la planète. L'action pour réaliser ces objectifs commencera au sein du système des Nations Unies pour le développement.

307. Après 70 ans, les impératifs de la Charte des Nations Unies « à recourir aux institutions internationales pour favoriser le progrès économique et social de tous les peuples » demeurent vrais, bien que la nature des obstacles à ce progrès aient énormément changé. Avec l'adoption des objectifs du développement durable, le

Le système des Nations Unies dispose de possibilités sans précédent de progrès tout à fait concrets dans le domaine du développement. Le système du développement, sous la direction des gouvernements, et avec ses partenaires de la société civile, des organisations philanthropiques, des milieux universitaires et du secteur privé, doit s'adapter aux réalités du monde d'aujourd'hui.

308. Nous avons les objectifs : le présent rapport présente la planification initiale qui permettra aux Nations Unies d'aider à les atteindre. Le temps est venu.

Annexe

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

<i>Paragraphe(s) 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>A/69/63- E/2014/10 (2014)^a</i>	<i>A/70/62- E/2015/4 (2015)^a</i>	<i>A/71/63- E/2016/8 (2016)^a</i>	
II							
Financement des activités opérationnelles pour le développement							
II. A. Principes généraux							
1	24	Montant total du financement des activités opérationnelles pour le développement	Base de données du CCS	Annuelle	23,9 milliards de dollars	26,4 milliards de dollars	28,4 milliards de dollars
2	11, 24	Pourcentage du financement des activités opérationnelles pour le développement par rapport au total de l'aide publique au développement (APD)	a) Base de données du CCS b) Statistiques de l'OCDE	Annuelle	17,0	18,0	18,3
3	11, 24	Pourcentage du financement des activités opérationnelles pour le développement par rapport au total de l'APD multilatérale	a) Base de données du CCS b) Statistiques de l'OCDE	Annuelle	29,1	S.O. ^b	30,6 (2013)
4	24, 33, 77	Montant total des ressources provenant de pays non membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (hors ressources locales)	Base de données du CCS	Annuelle	1,193 milliards de dollars	1,531 milliards de dollars	2,130 milliards de dollars
5	24, 33, 77	Pourcentage des ressources provenant de pays non membres de l'OCDE /CAD par rapport au montant total estimé des flux de la coopération mondiale Sud-Sud (hors ressources locales)	a) Base de données du CCS b) Rapport sur la coopération internationale au service du développement	Annuelle	9,1	S.O. ^c	S.O. ^c

	<i>Paragraphe(s) 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>A/69/63- E/2014/10 (2014)^a</i>	<i>A/70/62- E/2015/4 (2015)^a</i>	<i>A/71/63- E/2016/8 (2016)^a</i>
6	24, 37	Montant total des ressources reçues de partenaires non étatiques	Base de données du CCS	Annuelle	5,946 milliards de dollars	6,548 milliards de dollars	6,530 milliards de dollars
7	24, 37	Pourcentage du montant total des ressources destinées aux activités opérationnelles de développement provenant de partenaires non étatiques	Base de données du CCS	Annuelle	24,9	24,8	23,1
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 pour le développement	Base de données du CCS	Annuelle	6,709 milliards de dollars	6,722 milliards de dollars	6,743 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 du CCS	Annuelle	45,9	45,0	44,4
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	Base de données du CCS	Annuelle	10,2	9,5	11,4
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 du Département des affaires économiques et sociales auprès des coordonnateurs résidents a) Base de données du CCS ^d b) Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	Annuelle	23,9	14,6	s.o.
					S.O.	S.O.	6,0 ^e

	<i>Paragraphe(s) 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>A/69/63- E/2014/10 (2014)^a</i>	<i>A/70/62- E/2015/4 (2015)^a</i>	<i>A/71/63- E/2016/8 (2016)^a</i>
12	35	Nombre d'entités des Nations Unies qui rendent compte annuellement à leurs organes directeurs des mesures concrètes qu'elles prennent en vue d'élargir la base des donateurs	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales ^f	Annuelle ^g	S.O.	17 (sur 22)	23 (sur 25)
13	39	Nombre de fonds et programmes des Nations Unies h ayant défini en 2014 des principes communs en vue de la définition du concept de masse critique de ressources de base	Enquête menée auprès du siège	Une fois (2014)	S.O.	7 (sur 12)	S.O. ⁱ
II.C. Amélioration de la prévisibilité et de la qualité des ressources							
14	41	Nombre d'entités des Nations Unies consolidant dans un cadre budgétaire intégré toutes les ressources de base et autres ressources projetées	Enquête menée auprès du siège ^g	Annuelle	S.O.	17 (sur 22)	21 (sur 25)
15	42	Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies mettant en œuvre un cadre budgétaire commun au niveau des pays	Enquête auprès des coordonnateurs résidents ^d	Annuelle	28	21	34
16	24, 33, 40	Pourcentage des 10 principaux donateurs des fonds et programmes dont les contributions aux ressources de base ont varié de 20 % ou plus par rapport à l'année précédente	Base de données du CCS	Annuelle	18	36	21
17	46	Nombre d'entités des Nations Unies qui ont organisé annuellement des dialogues structurés dans leurs organes directeurs respectifs sur le mode de financement des résultats de développement convenus pour le nouveau cycle de planification stratégique	Enquête menée auprès du siège ^g	Annuelle ^f	S.O. ^j	13 (sur 22)	17 (sur 25)

Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Source/ méthode de collecte des données	Fréquence	A/69/63- E/2014/10 (2014) ^a	A/70/62- E/2015/4 (2015) ^a	A/71/63- E/2016/8 (2016) ^a
18 a)		Pourcentage des dépenses de base effectuées au titre de programmes au niveau des pays dans les pays les moins avancés (hors ressources locales)			41 (2011)	46	42
18 b)	10, 11, 13, 19, 30	Pourcentage du total des dépenses effectuées au titre de programmes au niveau des pays dans les pays les moins avancés (hors ressources locales)	Base de données du CCS	Annuelle	51 (2012)	48	49
II.D. Recouvrement intégral des coûts							
19	47, 53	Nombre des entités des Nations Unies qui ont adopté des cadres harmonisés de recouvrement des coûts	Enquête menée auprès du siège ^g	Annuelle ^j	S.O.j	11 (sur 22)	17 (sur 25)
20 a)		Pourcentage du total des dépenses de base affectées aux activités de développement menées par des fonds et programmes qui est alloué aux activités de programme			64 (2011)	S.O.	65
20 b)	43, 48, 51, 53	Pourcentage du total des dépenses autres que de base affectées à des activités de développement menées par des fonds et programmes qui est alloué aux activités de programme	Enquête menée auprès du siège	Annuelle	92 (2011)		91
21 a)		Pourcentage du total des dépenses de base affectées à des activités de développement par les institutions spécialisées et d'autres entités des Nations Unies alloué aux activités de programme			69 (2011)	S.O.	58
21 b)	43, 48, 51, 53	Pourcentage du total des dépenses autres que de base affectées à des activités de développement par les institutions spécialisées et d'autres entités des Nations Unies alloué aux activités de programme	Enquête menée auprès du siège	Annuelle	83 (2011)		92

	Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale	Indicateur	Source/ méthode de collecte des données	Fréquence	A/69/63- E/2014/10 (2014) ^a	A/70/62- E/2015/4 (2015) ^a	A/71/63- E/2016/8 (2016) ^a
22	54	Nombre d'entités des Nations Unies déclarant les montants de dépenses recouvrés dans leurs rapports financiers périodiques	Enquête auprès du siège	Annuelle	13	13	17

III

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

III.A. Renforcement des capacités et développement

23	14, 57-63	Pourcentage des nouveaux PNUAD (ou équivalent) qui font une large place au développement des capacités nationales	GNUD régional (Groupe d'appui des pairs)	Annuelle	s.o.	96	100
24	57-63	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » avec la notion que le système des Nations Unies a efficacement contribué à développer les capacités nationales	Enquête du Département des affaires économiques et sociales auprès des gouvernements des pays de programme ^k	Biennale	24	30	21
25	64	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » avec la notion que le système des Nations Unies utilise autant que possible les systèmes nationaux de suivi et d'établissement de rapports	Enquête auprès des gouvernements des pays de programme ^k	Biennale	10	17	18
26	64, 66	Pourcentage des coordonnateurs résidents qui sont « tout à fait d'accord » avec la notion que le système des Nations Unies évite autant que possible de recourir à des services d'exécution parallèle	Enquête auprès des coordonnateurs résidents	Annuelle	s.o.	17	25
27	63	Élaboration d'une méthode et d'un cadre communs de mesure des progrès des résultats de développement des capacités	GNUD /Groupe de travail du programme	Annuelle jusqu'à développement complet	s.o.	Non	Non

	<i>Paragraphe(s) 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>A/69/63- E/2014/10 (2014)^a</i>	<i>A/70/62- E/2015/4 (2015)^a</i>	<i>A/71/63- E/2016/8 (2016)^a</i>
28	63	Nombre moyen des bureaux de pays des institutions qui utilisent l'approche commune de mesure des capacités du GNUM (une fois pleinement développée) ^f	s.o. jusqu'à développement complet (voir indicateur 27 ci-dessus)	Annuelle (après développement complet)	s.o.	s.o.	s.o.
29	14, 15	Prise en compte des trois dimensions du développement durable dans les plans stratégiques des membres du GNUM	Plans stratégiques des entités (A/70/62-E/2015/4) enquête Enquête auprès du siège (A/71/63-E/2016/8)	Annuelle	s.o. ^j	Oui	Oui (22 sur 25)
III.B. Élimination de la pauvreté							
30	70, 71	Pourcentage de nouveaux PNUAD ou équivalents qui font une large place à l'élimination de la pauvreté	GNUM régional (Groupe d'appui des pairs)	Annuelle	s.o.	96	78
31	19, 73	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » avec la notion que la contribution des Nations Unies à l'élimination de la pauvreté multidimensionnelle et à la réalisation d'objectifs de développement international est « considérable »	Enquête auprès des gouvernements des pays de programme ^k	Biennale	s.o.	26	32
III. C. Coopération Sud-Sud et développement des capacités nationales							
32	74, 77	Nombre d'entités des Nations Unies qui font rapport de leur coopération Sud-Sud dans leurs rapports annuels	Enquête auprès du siège ^g	Annuelle	s.o. ^j	20 (sur 22)	23 (sur 25)
33	74, 77	Nombre d'entités des Nations Unies qui font rapport de leur coopération Sud-Sud dans leurs rapports annuels	Enquête auprès du siège ^g	Annuelle	s.o. ^j	18 (sur 22)	20 (sur 25)

	<i>Paragraphe(s) 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>A/69/63- E/2014/10 (2014)^a</i>	<i>A/70/62- E/2015/4 (2015)^a</i>	<i>A/71/63- E/2016/8 (2016)^a</i>
34	74, 77	Nombre de nouveaux PNUAD (ou équivalent) qui font une large place à la coopération Sud-Sud et triangulaire	GNUD régional (Groupe d'appui des pairs)	Annuelle	s.o.	32 ^m	43
III.D. Égalité des sexes et autonomisation des femmes							
35	81, 85, 88, 91	Nombre de nouveaux PNUAD (ou équivalent) dotés de résultats et de ressources spécifiques relatifs à l'égalité des sexes	GNUD régional (Groupe d'appui des pairs)	Annuelle	s.o.	82 ^m	91
36	81, 82, 83, 85	Pourcentage de pays utilisant la feuille de résultats concernant la parité des sexes qui satisfont aux normes minimales (note 4) dans au moins la moitié des domaines évalués par la feuille	Enquête auprès des coordonnateurs résidents (A/70/62-E/2015/4) Système de gestion des informations du GNUD (A/71/63-E/2016/8) ⁿ	Annuelle	s.o. s.o.	52 s.o.	s.o. 27 ^o
37	86, 89	Nombre d'entités des Nations Unies qui suivent les allocations et les dépenses au moyen de marqueurs de l'égalité des sexes et en font rapport	ONU-Femmes	Annuelle	s.o.	11	15
38	83, 90	Ensemble minimal d'indicateurs de l'égalité des sexes élaboré et approuvé par la Commission de statistique des Nations Unies pour usage dans l'ensemble du système	ONU-Femmes	Une fois	s.o.	Approuvé	
39	86, 92	Nombre d'entités qui ont atteint la parité des sexes 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 ^p		s.o.	GS: 23/28 ^m P-4 et au-dessus : 1/28	GS: 23/28 P-4 et au-dessus : 1/28

	Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale	Indicateur	Source/ méthode de collecte des données	Fréquence	A/69/63- E/2014/10 (2014) ^a	A/70/62- E/2015/4 (2015) ^a	A/71/63- E/2016/8 (2016) ^a
40	87	État d'avancement de la mise en œuvre de l'évaluation systémique de l'efficacité, de la valeur ajoutée et de l'impact du Plan d'action à l'échelle du système sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.	Corps commun d'inspection	Une fois, à partir de 2016	s.o.	s.o.	Reporté ^q
III.E. Passage de la phase des secours à celle des activités de développement							
41	93, 94	Pourcentage de nouveaux PNUAD (ou équivalent) qui ont effectivement intégré les activités de réduction des risques de catastrophe et le risque climatique	GNUD régional (Groupe d'appui des pairs)	Annuelle	s.o.	89 ^m	96
42	93, 94, 108-110	Pourcentage des pays de programme qui rendent compte tous les deux ans des progrès réalisés dans la réduction du risque de catastrophe	UNISDR	Biennale	s.o.	74	s.o. ⁱ
43	104, 105	Pourcentage de pays où des accords, des arrangements ou des initiatives sont en place avec des partenaires clef, notamment les institutions de Bretton Woods, pour riposter aux crises	Enquête auprès des coordonnateurs résidents ^d	Annuelle	s.o.	42	73
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	Annuelle jusqu'à approbation	s.o.	Évaluation et planification intégrée approuvées en avril 2013 ^r	
45	102	Pourcentage de pays dotés de mécanismes associant toutes les parties et pilotés par le pays pour coordonner l'appui aux priorités nationales pour la transition	Enquête auprès des coordonnateurs résidents (A/70/62-E/2015/4) Système de gestion d'information du GNUD ⁿ (A/71/63-E/2016/8)	Annuelle	s.o.	81	s.o.
					s.o.	s.o.	33 ^o

	Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale	Indicateur	Source/ méthode de collecte des données	Fréquence	A/69/63- E/2014/10 (2014) ^a	A/70/62- E/2015/4 (2015) ^a	A/71/63- E/2016/8 (2016) ^a
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 analogue) a effectué un bilan annuel du PNUAD (ou équivalent) au cours des 12 derniers mois	Enquête auprès des coordonnateurs résidents (A/69/63-E/2014/10 et A/70/62-E/2015/4)	Annuelle	53	64	s.o.
			Système de gestion d'information du GNUD ⁿ (A/71/63-E/2016/8)		s.o.	s.o.	66
47	130 b), 171	Pourcentage des équipes de pays des Nations Unies qui ont soumis au gouvernement national un rapport d'étape sur l'exécution du PNUAD : – une fois au cours des quatre dernières années	Enquête auprès des coordonnateurs résidents ^d	Annuelle	s.o.	72	75 ^s
		Annuellement pour « Unis dans l'action »			s.o.	80	84
48	9, 12	Pourcentage des gouvernements de pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » avec la notion que l'ONU facilite efficacement ou très efficacement la participation de la société civile et des organisations non gouvernementales nationales aux processus de développement national	Enquête auprès des gouvernements des pays de programme ^k	Bisannuelle	s.o.	55	60
49	9, 12, 20, 114, 124 i)	Pourcentage des organisations de la société civile /des gouvernements des pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » avec la notion que les Nations Unies collaborent « autant que possible » avec la société civile et les organisations non gouvernementales nationales	Enquête auprès des organisations de la société civile (A/67/320-E/2012/89) Enquête auprès des gouvernements des pays de programme ^k (A/71/63-E/2016/8)	Bisannuelle	44 (2012)	s.o.	46

	<i>Paragraphe(s) 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>A/69/63- E/2014/10 (2014)^a</i>	<i>A/70/62- E/2015/4 (2015)^a</i>	<i>A/71/63- E/2016/8 (2016)^a</i>
50	5, 7, 12, 113, 115	Pourcentage des gouvernements qui estiment que les activités des Nations Unies sont « très étroitement » ou « étroitement » alignées sur les besoins et priorités nationaux	Enquête auprès des gouvernements des pays de programme ^k	Bisannuelle	83	93	86
51	18, 116	Pourcentage des gouvernements qui sont « satisfaits » ou « très satisfaits » de la capacité des Nations Unies de leur donner accès aux compétences existant dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris dans les institutions non résidentes dont ils ont besoin ^l	Enquête auprès des gouvernements des pays de programme ^k	Bisannuelle	54	56	50
52	23, 58	Pourcentage des équipes de pays des Nations Unies qui indiquent que les données désagrégées par niveau de revenu, sexe, âge, handicap, appartenance à une minorité (ethnique, religieuse, linguistique, etc.) et peuples autochtones, ont été utilisées comme il convient au stade de l'analyse du pays	Enquête auprès des coordonnateurs résidents ^d	Annuelle	Revenu : 81 Sexe : 83 Âge : 88 Handicap : 39 Minorités : 48 Peuples autochtones : 30	Revenu : 87 Sexe : 79 Âge : 83 Handicap : 51 Minorités : 47 I Peuples autochtones : 24	Revenu : 76 Sexe : 76 Âge : 84 Handicap : 49 Minorités : 44 Peuples autochtones : 27
53	23	Pourcentage de nouveaux PNUAD (ou équivalent) qui incluent une référence aux besoins des personnes handicapées conformément à la note d'orientation du GNUD sur l'inclusion des droits des personnes handicapées dans les programmes des Nations Unies au niveau des pays	GNUD régional (Groupe d'appui des pairs)	Annuelle	s.o.	61 ^m	87

	<i>Paragraphe(s) 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>A/69/63- E/2014/10 (2014)^a</i>	<i>A/70/62- E/2015/4 (2015)^a</i>	<i>A/71/63- E/2016/8 (2016)^a</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 programmatique dans les nouveaux PNUAD	GNUD régional (Groupe d'appui des pairs)	Annuelle	s.o.	86 ^m	96
55	14	Pourcentage des nouveaux PNUAD (ou équivalent) qui font du développement durable une priorité stratégique conformément aux orientations de programmation du GNUD	GNUD régional (Groupe d'appui des pairs)	Annuelle	s.o.	93 ^m	96
56	119	Nombre d'entités des Nations Unies qui ont élaboré des mesures pour simplifier et harmoniser les instruments de programmation spécifiques des institutions (spécifiez le type d'instrument)	Enquête auprès du siège ^f	Annuelle	s.o. ^k	13 (sur 22)	14 (sur 25)
57	117, 119	Nombre moyen de mois nécessaires à la préparation d'un nouveau PNUAD	GNUD régional (Groupe d'appui des pairs)	Annuelle	s.o.	13 ^m	12
58	117, 120	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » avec la notion qu'il existe une claire division du travail entre les institutions des Nations Unies au niveau des pays	Enquête auprès des gouvernements des pays de programme ^l	Bisannuelle	s.o.	67	69
59	117	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » avec la notion que le PNUAD ou un autre cadre de planification des Nations Unies les a aidés à mieux se concentrer sur les résultats	Enquête auprès des gouvernements des pays de programme ^l	Bisannuelle	48	47	37

	Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale	Indicateur	Source/ méthode de collecte des données	Fréquence	A/69/63- E/2014/10 (2014) ^a	A/70/62- E/2015/4 (2015) ^a	A/71/63- E/2016/8 (2016) ^a
60	121	Nombre d'institutions des Nations Unies qui ont aligné leurs cycles budgétaires et de planification sur l'examen quadriennal complet	Enquête auprès du siège ^f	Annuelle	12 (sur 12)	15 (sur 22)	15 (sur 25)
IV.B. Système des coordonnateurs résidents							
61		Mise en œuvre complète des éléments suivants du système de gestion et de responsabilisation :					
61 a)		– Pourcentage des entités des Nations Unies qui ont révisé la description de poste des membres de leur équipe de pays pour mettre en valeur le rôle du coordonnateur résident			s.o. ^j	55 (12 sur 22)	56 (14 sur 25)
61 b)		– Pourcentage des entités des Nations Unies qui admettent l'obligation de rendre compte au coordonnateur résident de la mobilisation des ressources et des résultats de la mise en œuvre de tout programme PNUAD ou élément de l'initiative « Unis dans l'action » conduit par l'entité			s.o. ^j	64 (14 sur 22)	68 (17 sur 25)
	42, 124 h), 130 a), 130 c), 131			Annuelle			
61 c)		– Pourcentage d'entités des Nations Unies qui intègrent des commentaires du coordonnateur résident dans leur système d'évaluation des performances des membres de leur équipe de pays	Enquête auprès du siège ^d		s.o. ^j	55 au (12 sur 22)	48 (12 sur 25)
61 d)		– Pourcentage des entités des Nations Unies qui ont inclus les résultats des équipes de pays des Nations Unies dans le système d'évaluation des performances des représentants de l'institution			s.o. ^j	59 (13 sur 22)	60 (15 sur 25)

Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale		Indicateur	Source/ méthode de collecte des données	Fréquence	A/69/63- E/2014/10 (2014) ^a	A/70/62- E/2015/4 (2015) ^a	A/71/63- E/2016/8 (2016) ^a
61 e)		– Pourcentage des 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 régionaux	Enquête auprès des coordonnateurs résidents ^d		s.o.	85	88
62	124 b)	Pourcentage de femmes parmi les coordonnateurs résidents	Bureau de la coordination des opérations de développement (base de données des ressources humaines)	Annuelle	40	39	42
63	124	Pourcentage de coordonnateurs résidents originaires de pays de programme	Bureau de la coordination des opérations de développement (base de données des ressources humaines)	Annuelle	44	44	44
64	125	Pourcentage des gouvernements qui estiment que le personnel des Nations Unies (chefs d'institution) possèdent le « bon assortiment de capacités et de compétences, notamment pour conseiller utilement en matière de politiques et de programmes, et les plus hautes compétences en matière d'encadrement »	Enquête auprès des gouvernements des pays de programme ^k	Bisannuelle	s.o.	78	84
65	128	Nombre et pourcentage d'entités des Nations Unies qui appliquent intégralement l'accord de partage des coûts	Bureau de la coordination des activités de développement	Annuelle	s.o.	11 (sur 18)/ 60	11 (sur 18)/ 60
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)	Non	En cours ^u	s.o. ^v

		<i>Paragraphe(s) 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>A/69/63- E/2014/10 (2014)^a</i>	<i>A/70/62- E/2015/4 (2015)^a</i>	<i>A/71/63- E/2016/8 (2016)^a</i>
67 (a)			Contributions en numéraire au système des coordonnateurs résidents ^w	Bureau de la coordination des activités de développement	Annuelle	s.o.	s.o. ⁿ	23,6 millions de dollars
	128							
67 (b)			Contributions en nature au système des coordonnateurs résidents ^x	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
67 (c)			Pourcentage des coordonnateurs résidents qui ont déclaré avoir accédé à tout ou partie des ressources techniques de toutes les entités des Nations Unies sans difficulté	Enquête auprès des coordonnateurs résidents	Annuelle	s.o.	85	80
68	124 a), b), 127 c)		Révision et amélioration 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	s.o.		Achevé
69 a)			Pourcentage des membres des équipes de pays des Nations Unies disposant d'une délégation de pouvoir suffisante pour prendre des décisions au nom de leur institution	Enquête du GNUM sur l'appui à la coordination (A/70/62-E/2015/4) ^d	Annuelle	s.o.	24	s.o. ⁿ
69 b)	124 j)		Pourcentage des pays qui sont « tout à fait d'accord » avec la notion que le système des représentants des Nations Unies sur le terrain dispose d'une délégation d'autorité suffisante pour répondre avec efficacité et efficience aux besoins et priorités nationaux	Enquête auprès des coordonnateurs résidents (A/70/62-E/2015/4 and A/71/63-E/2016/8)		s.o.	17	24
IV.C. Unis dans l'action								
70	134		Nombre de pays participants à l'initiative « Unis dans l'action »	Bureau de la coordination des activités de développement	Annuelle	33	43	50 ^v

	<i>Paragraphe(s) 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>A/69/63- E/2014/10 (2014)^a</i>	<i>A/70/62- E/2015/4 (2015)^a</i>	<i>A/71/63- E/2016/8 (2016)^a</i>
71	134	Pourcentage des pays qui appliquent des éléments des procédures opératoires standard	Enquête auprès des coordonnateurs résidents ^d	Annuelle	s.o.	72	79
72	130 b)	Pourcentage des pays faisant l'objet d'un rapport annuel de résultats de pays		Annuelle	s.o.	51	49
73	138	Pourcentage des pays de programme ayant envisagé d'adopter l'initiative « Unis dans l'action » qui se déclarent satisfaits des informations qui leur ont été fournies par le coordonnateur résident /l'équipe de pays des Nations Unies, leur permettant de prendre une décision informée sur l'initiative	Enquête auprès des pays de programme ^k	Bisannuelle	s.o.	78	73
74	141	Pourcentage de coordonnateurs résidents /membres des équipes de pays des Nations Unies qui déclarent avoir reçu un appui effectif du siège concernant l'initiative « Unis dans l'action »	Enquête du GNUM sur l'appui à la coordination (A/70/62-E/2015/4) ^d Enquête auprès des coordonnateurs résidents (A/71/63-E/2016/8)	Annuelle	s.o. s.o.	53 s.o.	s.o. 66
75 a)		Le GNUM a approuvé le Plan d'action du Groupe des Nations Unies pour le développement destiné au siège pour remédier aux difficultés et aux goulets d'étranglement, en particulier au niveau du siège, qui empêchent les pays de l'initiative « Unis dans l'action » d'utiliser pleinement les gains d'efficacité apportés par l'initiative		Une fois	s.o.	Achevé	Achevé
	137		Bureau de la coordination des activités de développement				
75 b)		Le GNUM a mis en œuvre le Plan d'action destiné au siège pour remédier aux problèmes et goulets d'étranglement, en particulier au niveau du siège, qui empêchent les pays de l'initiative « Unis dans l'action » d'utiliser pleinement les gains d'efficacité apportés par l'initiative		Annuelle (à partir de 2015)	s.o.	En cours	En cours

	<i>Paragraphe(s) 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>A/69/63- E/2014/10 (2014)^a</i>	<i>A/70/62- E/2015/4 (2015)^a</i>	<i>A/71/63- E/2016/8 (2016)^a</i>
76	143	Propositions concernant l'examen et l'approbation des descriptifs de programme commun de pays des pays de l'initiative « Unis dans l'action » présentées au Conseil économique et social en 2014	Conjointement par le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes	Une fois (en 2014)	Non	Non ^z	Non ^{aa}
IV.D. Dimensions régionales							
77	146, 147	Nombre de mécanismes de coordination communs régionaux ou de positions communes du GNUM régional (documents) pour promouvoir les grandes questions de développement	Mécanisme de coordination régional /rapports du GNUM-R	Annuelle	s.o.	15	8
78	148, 149	Pourcentage de coordonnateurs résidents /membres des équipes de pays des Nations Unies qui sont « tout à fait d'accord » avec la proposition que le Groupe régional d'appui des pairs fournit une contribution utile à la formulation du PNUAD	Enquête du GNUM sur l'appui à la coordination (A/70/62-E/2015/4) ^d Enquête auprès des coordonnateurs résidents (A/71/63-E/2016/8)	Annuelle	s.o. s.o.	5 s.o.	s.o. Feuille de route: 47 Analyse par pays : 26 Planification stratégique: 36 Suivi et évaluation: 20
79	146-150	Pourcentage de coordonnateurs résidents /membres des équipes de pays des Nations Unies déclarant que les mécanismes de coordination régionaux apportent un appui effectif au règlement des questions régionales/sous-régionales les plus importantes pour le pays	Enquête du GNUM sur l'appui à la coordination (A/70/62-E/2015/4) ^d Enquête auprès des coordonnateurs résidents (A/71/63-E/2016/8)	Annuelle	s.o. s.o.	53 s.o.	s.o. 72

	Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale	Indicateur	Source/ méthode de collecte des données	Fréquence	A/69/63- E/2014/10 (2014) ^a	A/70/62- E/2015/4 (2015) ^a	A/71/63- E/2016/8 (2016) ^a
80	146-150	Pourcentage de coordonnateurs résidents /membres des équipes de pays des Nations Unies déclarant que le GNUD régional apporte un appui effectif au règlement des questions régionales/sous-régionales les plus importantes pour le pays	Enquête du GNUD sur l'appui à la coordination (A/71/63-E/2016/8) ^d Enquête auprès des coordonnateurs résidents (A/71/63-E/2016/8)	Annuelle	s.o.	50	s.o.
81	146-150	Pourcentage de coordonnateurs résidents /membres des équipes de pays des Nations Unies déclarant que les commissions régionales apportent un appui effectif au règlement des questions régionales/sous-régionales les plus importantes pour le pays	Enquête du GNUD sur l'appui à la coordination (A/70/62-E/2015/4) ^d Enquête auprès des coordonnateurs résidents (A/71/63-E/2016/8)	Annuelle	s.o.	42	s.o.

IV.E. Simplification et harmonisation des pratiques de fonctionnement

82	161	Stratégie élaborée par le GNUD fin 2013 pour appuyer la construction de locaux communs dans les pays de programme qui le souhaitent	Rapport du GNUD (équipe spéciale sur les locaux communs)	Annuelle jusqu'à achèvement	Non	Non	Oui
83	152	Soumission aux organes directeurs en 2014 d'un plan de regroupement des services communs d'appui au niveau des pays, notamment dans les domaines de la gestion financière, des ressources humaines, de la passation des marchés, des TIC et d'autres services	Enquête auprès du siège	Annuelle jusqu'à achèvement	Non	Non	Non
84	155	Projet d'harmonisation à l'échelle du système des règles, règlements, politiques et procédures dans tous les domaines fonctionnels des opérations présenté par le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS et le GNUD pour examen par le Conseil économique et social fin 2014	GNUD/Comité de haut niveau sur la gestion	Annuelle jusqu'à achèvement	Non	Non	Non ^{bb}

	Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale	Indicateur	Source/ méthode de collecte des données	Fréquence	A/69/63- E/2014/10 (2014) ^a	A/70/62- E/2015/4 (2015) ^a	A/71/63- E/2016/8 (2016) ^a
85	159	Proposition de définition commune des coûts de fonctionnement et d'un système commun et (normalisé) de contrôle des coûts présentée en 2014	GNUD/Comité de haut niveau sur la gestion	Annuelle jusqu'à achèvement	Non	Non	Oui
86	156	Pourcentage des pays dont 25 % ou davantage du volume annuel de marchés financés par les Nations Unies sont effectués par le gouvernement	Enquête du Département des affaires économiques et sociales auprès des équipes de gestion des opérations	Annuelle	24	22	18
87 a)	160	Début du rapport sur l'étude de faisabilité de la réalisation de l'interopérabilité des progiciels de gestion intégrés	Comité de haut niveau sur la gestion	Annuelle jusqu'à achèvement	Non	Non	Oui
87 b)	160	Rapport sur les progrès réalisés vers la pleine interopérabilité des progiciels de gestion intégrés en 2016	Comité de haut niveau sur la gestion	Une fois (2016)	s.o.	s.o.	En cours ^{ee}
88 a) ^{cc}		Pourcentage des pays mettant en œuvre cinq services communs ou davantage, sur la base de l'application d'accords inter-institutionnels et d'accords communs à long terme			s.o.	7 (6)	5 (6)
	152, 154		Enquête auprès de l'équipe de gestion des opérations ^d	Annuelle			
88 b)		Pourcentage des pays mettant en œuvre un minimum de cinq accords communs à long terme			s.o.	43 (36)	33 (39)
89	64, 152	Pourcentage des pays en pleine conformité avec la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT)	Comité consultatif pour la politique harmonisée concernant les transferts de fonds	Annuelle	s.o.	s.o.	s.o. ^{dd}
90	153	Nombre d'entités des Nations Unies qui ont présenté des plans de rationalisation intra-institutionnelle de leurs pratiques de fonctionnement à leur organe directeur fin 2013	Enquête auprès du siège	Une fois (2014)	s.o.	7 (sur 22)	10 (sur 25)

	Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale	Indicateur	Source/ méthode de collecte des données	Fréquence	A/69/63- E/2014/10 (2014) ^a	A/70/62- E/2015/4 (2015) ^a	A/71/63- E/2016/8 (2016) ^a
IV.F. Gestion axée sur les résultats							
91	171	Pourcentage des équipes de pays des Nations Unies de pays non participants à l'initiative « Unis dans l'action » qui produisent des rapports de résultats annuels	Enquête auprès des coordonnateurs résidents ^d	Annuelle	s.o.	44	36
92	166, 168	Nombre d'entités des Nations Unies qui utilisent des instruments et principes communs de gestion axée sur les résultats identifiés dans le Manuel de la gestion axée sur les résultats produit par le GNUM	Enquête auprès du siège	Annuelle	s.o. ^j	15 (sur 22)	23 (sur 25)
93	170	Nombre d'entités des Nations Unies qui ont préparé des cadres de résultats clairs et bien conçus aux fins des plans stratégiques pour une mise en œuvre en 2014	Enquête auprès du siège	Une fois (2014)	s.o. ^j	15 ^{ee} (sur 22)	s.o. ⁱ
94	172	Gestion axée sur les résultats et rapports de résultats à l'échelle du système des Nations Unies examinés en 2016	Corps commun d'inspection	Une fois (2016)	Non	Non	En cours ^{ff}
95	170	Dans les pays dont le gouvernement s'est déclaré intéressé à recevoir un appui de l'équipe de pays des Nations Unies pour renforcer les systèmes nationaux de gestion axée sur les résultats, pourcentage des équipes de pays des nations unies qui ont répondu positivement	Enquête auprès des coordonnateurs résidents	Une fois (2016)	s.o.	s.o.	94
IV.G. Évaluation des activités opérationnelles pour le développement							
96	173	Nombre d'entités qui disposent d'un système de suivi de l'évaluation qui inclut l'état d'avancement de la mise en œuvre des évaluations et les réponses de la direction	Enquête auprès du siège	Annuelle	s.o. ^j	18 (sur 22)	20 (sur 25)

	Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale	Indicateur	Source/ méthode de collecte des données	Fréquence	A/69/63- E/2014/10 (2014) ^a	A/70/62- E/2015/4 (2015) ^a	A/71/63- E/2016/8 (2016) ^a
97	181	Élaboration de la politique relative à l'évaluation indépendante à l'échelle du système et proposition d'une évaluation pilote à l'échelle du système présentée pour examen à la session de 2013 du Conseil économique et social	Corps commun d'inspection (pour le compte du mécanisme provisoire de coordination) ^a	Une fois (2013)	Non		Oui
98	175	Pourcentage des pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » avec la notion que les Nations Unies ont contribué au renforcement de leurs capacités nationales d'évaluation	Enquête auprès des gouvernements des pays de programme ^k	Bisannuelle	10	16	16
99	182	Pourcentage des évaluations PNUAD pour lesquelles la réponse de la direction a été préparée (dans le groupe des pays PNUAD)	Enquête auprès des coordonnateurs résidents (A/70/62-E/2015/4) Système de gestion d'information du GNUD ⁿ (A/71/63-E/2016/8)	Annuelle	s.o.	59	s.o.
					s.o.	s.o.	28 ^o

^a Les rapports du Secrétaire général pour 2014, 2015 et 2016 font référence à des données collectées en 2013, 2014 et 2015.

^b Les données sur l'aide multilatérale ont été rendues disponibles en décembre 2014.

^c Les données sur la coopération Sud-Sud pour 2013 et 2014 ne sont pas disponibles.

^d La source était précédemment soit l'enquête sur l'appui à la coordination ou le rapport annuel du coordonnateur résident dans A/70/62-E/2015/4 (2015). Lorsqu'elles étaient disponibles, les données ont été séparées en deux rangs. Lorsque une nouvelle source a remplacé des sources antérieures, la source correcte est fournie et la donnée correspondante a été collectée de cette source.

^e En raison d'un changement de la source de données, il convient d'user de prudence en comparant les points de mesure pour cet indicateur sur toutes les années.

^f Source remplacée après A/69/63-E/2014/10 par Enquête du Département des affaires économiques et sociales auprès du siège à la place d'Examen sur dossier des plans stratégiques des institutions par le Département des affaires économiques et sociales, car il s'était avéré que ce dernier n'était pas praticable pour toutes les entités des Nations Unies.

^g Un rapport annuel plutôt qu'un rapport ponctuel unique avait été requis par le Conseil économique et social dans sa résolution 2015/15.

^h Bien que ONU-Femmes ne soit ni un fonds ni un programme, l'entité est classée comme telle.

ⁱ Non applicable car les données de l'indicateur sont collectées une seule fois ou tous les deux ans.

^j Dans son Enquête auprès du siège de 2013, le Département des affaires économiques et sociales recherchait des informations qualitatives et cette donnée n'a pas été communiquée.

^k Une enquête auprès des pays de programme a été effectuée par le Département des affaires économiques et sociales en 2012, 2014 et 2015.

(Voir suite des notes page suivante)

(Suite des notes de l'annexe)

- ^l L'approche de la mesure des capacités du GNUM n'est pas encore complètement développée.
- ^m Chiffre révisé à la lumière d'informations nouvelles fournies au Département des affaires économiques et sociales (voir A/71/63-E/2016/8, sect. IV.H).
- ⁿ Le système de gestion d'information du GNUM a été lancé en 2015. Il remplace le rapport annuel du coordonnateur résident et l'enquête sur l'appui à la coordination. Le Département des affaires économiques et sociales a révisé ses enquêtes auprès des coordonnateurs résidents et auprès des équipes de gestion des opérations pour éviter de créer de nouveaux fardeaux de déclarations administratives. Comme les instruments ont utilisé des méthodologies et des protocoles de collecte différents, il convient d'être prudent en comparant les points de mesure des indicateurs entre différentes sources de données. Dans la mesure du possible, les données ont été ajustées pour permettre la comparaison avec les années précédentes, autrement le point de mesure est présenté au-dessous.
- ^o Voir note n et l'enquête de 2015 du Département des affaires économiques et sociales auprès des coordonnateurs résidents pour des détails sur la baisse constatée.
- ^p *Source*: ONU-Femmes pour les services généraux et le CCS pour le grade P-4 et au-dessus.
- ^q L'évaluation porterait sur le fichier du Corps commun d'inspection 2017/2018.
- ^r Aucune autre mesure n'a été prise au cours de la période de rapport actuelle.
- ^s L'enquête auprès des coordonnateurs résidents de 2015 du Département des affaires économiques et sociales précisait « au cours des cinq dernières années ».
- ^t Les données pour cet indicateur révèlent le pourcentage de gouvernements des pays de programme qui considèrent que « l'accès à des savoirs spécialisés dans une large gamme de domaines thématiques » est un attribut « très important » du système des Nations Unies.
- ^u A/70/62-E/2015/4, sect. IV.B.
- ^v Voir A/71/63-E/2016/8, sect. IV.B.
- ^w Contributions dans le cadre de l'accord de partage des coûts du GNUM.
- ^x L'indicateur ne peut être relevé faute d'une définition harmonisée de la contribution « en nature ». L'indicateur 67 c) a été ajouté pour afficher une tendance qui lui est liée.
- ^y +En septembre 2015.
- ^z Une consultation informelle commune PNUD-FNUAP -UNICEF-PAM a été organisée en septembre 2014.
- ^{aa} Voir A/71/63-E/2015/6, sect. IV.A sur le PNUAD.
- ^{bb} Voir A/71/63-E/2016/8, sect. IV.E.
- ^{cc} Les indicateurs 88 c)-88 f) ont été supprimés car ils ne peuvent être mesurés tels quels.
- ^{dd} Le concept de « pays conforme à la politique HACT » a été considéré non mesurable et a été formellement abandonné avec la publication du cadre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds du GNUM en février 2014. Voir A/71/63-E/2016/8, sect. IV.A, sur le renforcement et le développement des capacités.
- ^{ee} Le point de mesure révèle « dans quelle mesure le plan stratégique actuel de votre institution démontre-t-il des chaînes de résultats complètes? ».
- ^{ff} Voir A/71/63-E/2016/8, sect. IV.F, sur la gestion axée sur les résultats.