



# Assemblée générale Conseil économique et social

Distr. générale  
11 juillet 2017  
Français  
Original : anglais

**Assemblée générale**  
**Soixante-douzième session**  
Point 25 a) de la liste préliminaire\*  
**Activités opérationnelles de développement :**  
**activités opérationnelles de développement**  
**du système des Nations Unies**

**Conseil économique et social**  
**Session de 2018**  
27 juillet 2017-26 juillet 2018  
**Activités opérationnelles du système**  
**des Nations Unies au service**  
**de la coopération internationale**  
**pour le développement : suite donnée**  
**aux recommandations de politique**  
**générale de l'Assemblée générale**  
**et du Conseil**

## **Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur**

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, dans lequel les parties prenantes se sont engagées à ne laisser personne de côté, est le plus ambitieux programme d'action pour l'humanité adopté par la communauté internationale. Il exigera une réforme tout aussi ambitieuse du système des Nations Unies pour le développement. Le présent rapport expose le projet du Secrétaire général concernant le repositionnement du système pour le développement en vue d'exécuter le Programme 2030, dans le cadre de son programme de réforme générale, la prévention étant une priorité transversale. Il répond également à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243 de lui présenter un aperçu des fonctions actuellement assurées dans le système d'ici à juin 2017. Le présent rapport est le fruit de vastes consultations ouvertes auxquelles ont participé les entités du système des Nations Unies pour le développement et les États Membres, ainsi que d'une analyse approfondie des études et données pertinentes sur les fonctions et capacités actuelles du système à l'appui de la mise en œuvre du Programme 2030.

\* A/72/50.



L'examen des fonctions et capacités du système, qui est le premier exercice de ce type à être entrepris à l'échelle du système, a été réalisé conformément au paragraphe 19 de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale. Le système n'a pas toujours été en mesure de produire, dans les délais impartis, les données complètes et exhaustives nécessaires à l'ampleur des travaux. Toutefois, l'aperçu présente des éléments factuels suffisamment solides pour repérer les lacunes et les chevauchements et déterminer les futures orientations du système, de manière à concrétiser les engagements pris dans le Programme 2030.

Conformément au paragraphe 45 de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, le présent rapport comporte également un choix de solutions qui permettraient d'améliorer la responsabilité et la coordination d'ensemble de l'action des entités du système des Nations Unies pour le développement et l'exercice par les États Membres de leur tutelle sur celles-ci, cette section ayant été rédigée à l'issue de consultations avec le Corps commun d'inspection. La responsabilité et la transparence de l'Organisation des Nations Unies sont des priorités absolues du Secrétaire général et le présent rapport formule un certain nombre de propositions pour renforcer les outils et le contrôle des États Membres afin qu'ils puissent mieux rendre compte et justifier les résultats à l'échelle du système.

Le présent rapport est le premier que le Secrétaire général établit sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, mais ce n'est que le début du processus de changement. L'examen du système pour le développement évoluera jusqu'à la fin de l'année 2017 et aboutira à la présentation d'un second rapport en décembre qui permettra de préciser ce projet et d'exécuter les autres mandats prescrits par la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	4
II. Le Programme 2030 et son engagement de ne laisser personne de côté : le programme d'action le plus ambitieux pour l'humanité . . . . .	8
III. Fonctions et moyens nécessaires pour mettre en œuvre le Programme 2030 . . . . .	10
A. Examen des fonctions actuellement assurées dans le système des Nations Unies pour le développement et des moyens dont il dispose . . . . .	10
B. Combler le déficit des capacités en vue d'appuyer l'intégration des politiques, la gestion des données, les partenariats et le financement . . . . .	11
C. Premières indications concernant les moyens de remédier aux lacunes et aux chevauchements de l'appui à la réalisation des objectifs de développement durable . . . . .	14
IV. Agir avec cohérence grâce à une direction renforcée et responsable . . . . .	16
A. Au niveau des pays : vers une nouvelle génération d'équipes de pays . . . . .	16
B. Au niveau régional : une même approche des politiques . . . . .	23
C. Au niveau mondial : repositionner le développement aux échelons les plus élevés de l'Organisation afin de soutenir et de permettre l'obtention de résultats au niveau des pays . . . . .	25
V. Renforcer le principe de responsabilité afin de guider l'appui du système des Nations Unies pour le développement à la mise en œuvre du Programme 2030 . . . . .	27
A. Renforcer la gouvernance et la tutelle par les États Membres . . . . .	28
B. Améliorer la transparence des résultats obtenus à l'échelle du système . . . . .	30
C. Renforcer la responsabilité interne en vue d'honorer les mandats collectifs . . . . .	31
VI. Tenir compte des tendances de financement et être unis dans l'action : vers un pacte de financement . . . . .	31
VII. Voie à suivre . . . . .	33

## I. Introduction

1. Le 1<sup>er</sup> janvier 2017, j'ai pris mes fonctions de Secrétaire général, honoré de la confiance qui m'était accordée et déterminé à amener l'Organisation à mieux répondre aux défis complexes et interdépendants d'aujourd'hui. Si la situation socioéconomique s'est significativement améliorée ces dernières années, la vague de prospérité et d'émancipation n'a pas bénéficié à tous. Même si la part de la population mondiale pauvre est plus faible que jamais, plus de 700 millions de personnes vivent encore dans l'extrême pauvreté. Plus de 200 millions de personnes sont toujours au chômage, les jeunes étant touchés de manière disproportionnée. Dans de nombreux pays, les inégalités se creusent et les perspectives des femmes et des filles se voient limitées par une discrimination persistante. Plus de 65 millions de personnes ont été contraintes de quitter leur foyer. L'inquiétude croît à mesure que les sociétés doivent faire face à des famines terribles, à des événements climatiques extrêmes, à une urbanisation mal gérée, à la croissance démographique, à la pénurie d'eau, aux conflits armés, aux violences sexistes, à la discrimination ethnique, religieuse ou politique et à la montée de l'extrémisme violent.

2. La série d'accords historiques conclus en 2015, à savoir le Programme de développement durable à l'horizon 2030, l'Accord de Paris sur les changements climatiques et le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, ouvre la voie vers un avenir meilleur. Ces initiatives ont été complétées par les résolutions sur la pérennisation de la paix adoptées par l'Assemblée générale et le Conseil de sécurité (résolutions 70/262 de l'Assemblée et 2282 (2016) du Conseil) ainsi que par les nouvelles méthodes de travail dans les situations de crise humanitaire, où les urgences prolongées et les difficultés de développement profondément ancrées coexistent. Ces programmes complets et interdépendants, qui transcendent les piliers de l'Organisation des Nations Unies (ONU) que sont la paix, le développement et les droits de l'homme, fournissent une feuille de route claire aux États Membres comme aux entités du système des Nations Unies.

3. Le Programme 2030 place notamment la barre haut. Universel de par sa couverture, il s'applique à tous les pays et engage la communauté internationale à ne laisser personne de côté. Porteur de changements et inclusif dans sa conception, il exige d'être mis en œuvre à une échelle radicalement différente de celle de son précurseur, à savoir le cadre fixant les objectifs du Millénaire pour le développement. C'est le programme fondateur de notre époque. La réalisation des objectifs de développement durable permettra d'offrir à chacun une vie meilleure, de prévenir les crises, aussi bien naturelles que d'origine humaine, et de servir de fondement solide aux droits de l'homme, à la stabilité, à la prospérité et à la paix dans toutes nos sociétés.

4. À mesure que les pays créent des capacités nouvelles et transforment leurs méthodes de travail afin de pouvoir élaborer des réponses faisant davantage appel à l'ensemble de la société, l'ONU se doit elle aussi de changer. C'est un leitmotiv de la résolution 71/243 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, dans laquelle l'Assemblée générale a réaffirmé la nécessité de renforcer le système des Nations Unies pour le développement pour qu'il soit plus cohérent, plus efficace et mieux à même de s'attaquer efficacement au large éventail des problèmes de développement de notre temps tels qu'exposés dans le Programme 2030.

5. La résolution énonce des demandes spécifiques afin de faire en sorte que le système des Nations Unies pour le développement puisse atteindre les objectifs fixés dans le Programme 2030. L'examen vise à remédier aux lacunes et aux

chevauchements des fonctions et des capacités du système à mesure que celui-ci progresse de manière plus efficace et plus collective vers la réalisation des objectifs de développement durable. Il exige davantage de responsabilité, de transparence et de contrôle ainsi qu'une plus grande cohérence à tous les niveaux, en particulier grâce au renforcement du réseau des coordonnateurs résidents.

6. L'examen du système pour le développement est un élément fondamental d'une série de réformes complémentaires qui ont été entreprises pour veiller à ce que l'ONU soit en mesure de répondre à l'évolution des besoins mondiaux. Ces réformes incluent un examen du dispositif de paix et de sécurité et de notre gestion interne, ainsi que des stratégies et des plans d'action clairs pour instaurer la parité des sexes, mettre un terme à l'exploitation et aux atteintes sexuelles et renforcer les structures de lutte contre le terrorisme.

7. L'objectif est clair : les entités des Nations Unies doivent mieux travailler ensemble au sein du système et mettre davantage l'accent sur la prévention afin de combattre les causes profondes de l'instabilité, de la vulnérabilité, de l'exclusion et des conflits. Le repositionnement du développement durable au cœur des travaux de l'ONU, avec le Programme 2030 comme cadre d'orientation, est indispensable pour atteindre cet objectif. En plus d'être une fin en soi, le développement durable et inclusif est également le meilleur instrument pour renforcer la résilience, prévenir les crises, assurer le respect des droits de l'homme dans la pratique et pérenniser la paix.

8. L'ONU et la communauté internationale doivent investir beaucoup plus pour éliminer la pauvreté, réduire les inégalités et mettre fin à l'exclusion. L'ONU doit aider les pays à renforcer leurs institutions afin qu'elles puissent assurer efficacement la fourniture des services. L'appui apporté aux pays doit contribuer à créer des emplois décents et à stimuler la création d'entreprises, en particulier pour les jeunes, et à augmenter le taux d'activité des femmes, permettant ainsi aux individus d'être maîtres de leur avenir. En outre, l'ONU et la communauté internationale doivent veiller à ce que les stratégies nationales de développement tiennent compte des risques, car il vaut toujours mieux prévenir que guérir. En combattant les causes profondes des crises, on peut prévenir la fragilisation du tissu social et consolider les fondements de la paix, de la prospérité et de l'inclusivité des sociétés. Le développement durable renforce la résilience et pérennise la paix, et la pérennisation de la paix permet le développement durable.

9. Depuis ma prise de fonctions, je me suis attaché à mettre davantage l'accent sur le développement durable. Outre les autres attributions définies dans la résolution 52/12 B de l'Assemblée générale, j'ai confié des responsabilités générales en matière de développement durable au Vice-Secrétaire général, qui est appuyé par un groupe du développement durable restructuré. J'ai également créé un comité exécutif en vue de promouvoir une prise de décisions intégrée, avec des contributions stratégiques de l'ensemble des organismes des Nations Unies. À l'avenir, je continuerai de prendre toutes les mesures possibles pour que le système des Nations Unies apporte un appui plus intégré et plus cohérent aux États Membres.

#### **Un système des Nations Unies pour le développement apte à servir tous ses partenaires**

10. Le système des Nations Unies pour le développement a obtenu des succès remarquables depuis le début de son existence. Au fil des décennies, il a été source d'idées et de solutions qui ont changé le monde. Dans de nombreux pays, l'Organisation a soutenu l'exécution de politiques nationales phares et le renforcement des institutions, ce qui a transformé la vie de nombreuses personnes.

Plus récemment, le système a largement contribué à l'appui apporté aux pays pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement, qui constituent à ce jour l'initiative mondiale de lutte contre la pauvreté la plus réussie. Ce sont là des réalisations impressionnantes, et les réussites du passé servent de fondement solide aux résultats à venir. Toutefois, pour mettre en œuvre le Programme 2030 et faire face au grand nombre de nouveaux défis auxquels le monde est confronté, il faudra revoir le système des Nations Unies pour le développement et l'assortir d'une nouvelle génération d'équipes de pays appuyées par une direction audacieuse et responsable.

11. De nombreux progrès ont été accomplis concernant l'amélioration de la coordination au sein du système des Nations Unies, depuis la mise en place de coordonnateurs résidents en tant que chefs des équipes de pays à la fin des années 70 à la création du Groupe des Nations Unies pour le développement en 1997 jusqu'au pilotage de l'approche « Unis dans l'action » dans plusieurs pays dans les années 2000 et, plus récemment, à l'élaboration de procédures opérationnelles permanentes à l'usage des équipes de pays. Au fil des années, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a été le principal moteur du renforcement de la coordination au sein du système. Il a toujours consacré des efforts, des ressources et une attention politique non négligeables à ces activités ainsi qu'à l'établissement d'une cloison hermétique entre ses fonctions de coordination et celles liées aux programmes. À l'heure actuelle, le PNUD continue de financer l'essentiel du réseau des coordonnateurs résidents.

12. Malgré ces efforts, je suis convaincu que le modèle actuel a atteint ses limites et n'est plus à la mesure de l'ambition, de l'efficacité et de la cohésion qu'exige le Programme 2030. Des réformes ont été entreprises au fil des années, principalement sur le terrain, mais les progrès réalisés au sein des accords régionaux et mondiaux et des entités individuelles n'ont pas été à la hauteur. Plus que jamais, il est indispensable de veiller à ce qu'un système qui met l'accent sur la force mobilisatrice, la responsabilité, la collaboration, l'efficacité et les résultats soit bien en place. Les pays et les partenaires comptent sur le système des Nations Unies, et 114 gouvernements ont déjà sollicité son appui à mesure qu'ils adaptent les objectifs de développement durable au contexte local et qu'ils les mettent en œuvre.

13. La feuille de route de l'Organisation consacrée au changement est conçue pour rendre le système plus solide tout en réduisant au minimum les dérèglements à l'heure où les pouvoirs publics et les parties prenantes ont besoin de mesures continues et déterminées pour atteindre les objectifs. Guidés par le Programme 2030 en tant que raison d'être du système des Nations Unies pour le développement, les efforts doivent se fonder sur les trois principes directeurs suivants :

- a) Renforcer l'appropriation et la mobilisation nationales;
- b) Veiller à ce que les actions soient adaptées au contexte national plutôt que d'adopter une approche identique pour tous;
- c) Faire de la réalisation sans exclusive des objectifs au niveau de chaque pays un critère absolu de succès.

14. L'ONU doit dorénavant être un partenaire précieux pour tous les pays, de l'hémisphère Nord comme de l'hémisphère Sud, tandis qu'ils progressent vers la réalisation des objectifs. Notre vision commune est celle d'une organisation qui défend les intérêts des groupes exclus et vulnérables et qui œuvre avec les partenaires nationaux à la promotion de tous les droits de l'homme, économiques, sociaux, culturels, civils et politiques. Aux yeux des gouvernements, l'ONU doit être un conseiller de confiance et impartial qui ne prescrit pas de remèdes mais qui

contribue à élargir les perspectives de ses partenaires tandis que ceux-ci cherchent des solutions aux anciens et aux nouveaux problèmes.

15. La volonté commune est que l'ONU encourage l'action, innove, coordonne et soutienne ce qui fonctionne en utilisant des éléments factuels et des données pour éclairer la planification et la hiérarchisation des priorités à l'échelle nationale, et qu'elle coordonne l'appui à la réalisation du Programme 2030 à l'échelle nationale. L'Organisation entend être un guide d'opinion du XXI<sup>e</sup> siècle qui tire parti de sa portée universelle unique pour être le fer de lance de l'élaboration des politiques et de l'innovation et pour apporter une perspective nationale et régionale au débat mondial.

16. Parallèlement, l'Organisation doit faire respecter avec fermeté les valeurs et normes universelles approuvées par les États Membres tout en faisant preuve de souplesse et en adaptant sa présence, son appui et ses compétences aux besoins de chaque pays. L'objectif partagé est celui d'une organisation qui honore pleinement ses mandats et met l'accent sur les résultats et la collaboration. Ensemble, je suis convaincu que nous pourrions garantir au monde que l'ONU sera en mesure de répondre à ses exigences et de lui assurer l'avenir qu'il désire et qu'il mérite.

#### **Suite à donner à l'examen quadriennal complet**

17. Dans le présent rapport, j'expose ma vision de l'évolution du système des Nations Unies pour le développement dans le contexte du Programme 2030. Il répond également à la demande expresse formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243 de lui présenter les résultats de l'examen d'ici à juin 2017. Le rapport suivant, qui doit être soumis en décembre 2017, se fondera sur la vision exposée dans le présent document et traitera des mandats restants. Il comprendra un ensemble de recommandations pour examen par le Conseil économique et social puis par l'Assemblée générale.

18. Pour préparer le présent rapport, des consultations ouvertes et inclusives ont été organisées avec les États Membres, les entités du système des Nations Unies pour le développement et d'autres parties prenantes clefs. Un mécanisme de travail interne, coprésidé par des représentants du Département des affaires économiques et sociales et du Groupe des Nations Unies pour le développement, a appuyé le processus de consultations et les travaux d'analyse qui sous-tendent le rapport. Conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, le Corps commun d'inspection a été consulté sur les propositions visant à améliorer la responsabilité et la coordination d'ensemble du système ainsi que le contrôle exercé par les États Membres. Des dispositions particulières ont été prises pour nouer un dialogue direct avec les coordonnateurs résidents et les équipes de pays afin de garantir que l'exercice corresponde toujours à la situation des pays.

19. Les consultations ont permis de confirmer le large appui consenti aux changements ambitieux qui permettront de rendre le système des Nations Unies pour le développement apte à soutenir la réalisation des objectifs de développement durable et autres du Programme 2030. En outre, les États Membres ont clairement réaffirmé que c'était à eux qu'il appartenait en premier lieu de mettre en œuvre le Programme 2030, et qu'il revenait à l'ONU de leur fournir un appui adapté, efficace, efficient et cohérent à mesure qu'ils recensaient leurs actions prioritaires au niveau national. Les États Membres et les partenaires de l'Organisation sont profondément convaincus que, s'il est important de faire fond sur ce qui existe, l'action du système doit correspondre au niveau, à l'ampleur et à l'ambition du Programme 2030.

20. Afin de renforcer encore l'examen du système ainsi que sa capacité d'aider les pays à atteindre les objectifs, une évaluation technique approfondie et fondée sur des données factuelles a été réalisée sur la base des études et travaux antérieurs. Des experts externes et indépendants ont été recrutés pour aider à recueillir et à analyser les nombreuses données nécessaires pour établir l'aperçu des fonctions et capacités du système demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243. Un groupe de référence réunissant des personnes ayant une expérience reconnue en matière de pratiques et de politiques du développement a été créé pour fournir des conseils à titre informel à mesure que les travaux avancent.

21. Le présent rapport devrait donc être perçu comme un jalon important puisque c'est le premier à rendre compte aux États Membres de la direction qui sera prise pour avancer vers l'élaboration de l'ensemble complet de recommandations qui sera soumis en décembre. Je suis déterminé à veiller à ce que le processus reste inclusif et transparent à toutes ses étapes.

## **II. Le Programme 2030 et son engagement de ne laisser personne de côté : le programme d'action le plus ambitieux pour l'humanité**

22. Le Programme 2030 ouvre la voie à une ère nouvelle qui a de multiples conséquences sur la coopération internationale en faveur du développement durable. Il vise à achever la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et à transformer les économies et les modes de consommation et de production, tout en protégeant l'environnement ainsi que la dignité et les droits de chacun, partout dans le monde. Il réaffirme qu'il importe d'avoir des institutions efficaces, un financement suffisant et des partenaires pour réaliser le développement durable. Compte tenu des transformations qu'il entend accomplir, le Programme 2030 a des conséquences non négligeables pour les gouvernements, l'ONU et l'ensemble des acteurs du développement durable.

23. Les objectifs de développement durable sont complets, universels, interdépendants et transcendent toutes les dimensions du développement durable. Chaque pays prendra donc des mesures différentes pour les atteindre, en fonction des priorités et des besoins nationaux, de la structure des institutions et des financements disponibles pour leur réalisation. L'élaboration de politiques axées sur un secteur, à savoir l'approche objectif par objectif, adoptée auparavant, ne permettra ni d'appliquer le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ni d'atteindre ses objectifs. Il sera indispensable de renforcer la planification intégrée, la réflexion stratégique et l'intégration des politiques afin que les pouvoirs publics puissent définir la meilleure méthode pour réaliser les objectifs au niveau local.

24. D'un point de vue conceptuel, le caractère ambitieux des objectifs nécessite d'adopter une approche à l'échelle de l'État. À l'heure actuelle, une formidable diversité d'acteurs agissent dans le domaine du développement. À l'échelle nationale, de puissantes forces couvrant tous les niveaux de gouvernement, la société civile, les milieux universitaires, la communauté scientifique et le secteur privé, des microentreprises aux multinationales, se sont unies pour lutter contre la pauvreté. Elles sont la traduction de l'objectif sous-jacent de partenariat mondial que l'on retrouve dans le Programme 2030, qui peut être un atout potentiel et selon lequel les autorités publiques, le secteur privé, la société civile et les Nations Unies œuvrent ensemble pour mobiliser toutes les ressources disponibles. Toutefois, pour tenir la promesse d'un avenir prospère et pacifique, les acteurs du développement devront trouver de nouvelles façons de travailler ensemble et conclure des

partenariats véritables qui permettent d'exploiter au mieux les compétences, les technologies et les ressources pour une croissance durable et inclusive. L'évolution rapide des autres formes de coopération au service du développement, notamment l'intensification de la coopération Sud-Sud, commence à faire naître des moyens audacieux et novateurs de renforcer la coopération afin d'atteindre les objectifs.

25. Il faudra des milliers de milliards de dollars pour financer le Programme 2030 chaque année. Il est nécessaire de prendre des mesures d'une ampleur sans précédent pour mobiliser les fonds publics et privés disponibles en sus de l'aide publique au développement (APD) pour garantir une croissance mondiale inclusive et une prospérité partagée. Pour tirer efficacement parti des diverses sources de financement, il faudra aligner les flux financiers privés sur le Programme 2030, ce qui exigera des pouvoirs publics et des marchés qu'ils forment de nouveaux partenariats qui renforcent la sensibilisation et la confiance, harmonisent les réglementations et permettent l'utilisation d'instruments innovants pour favoriser le partage des risques et la responsabilisation. Parallèlement, il demeure essentiel que les États Membres respectent leurs engagements de contribuer à l'APD à hauteur de 0,7 % de leur PIB et de tirer parti des possibilités qu'offre l'APD pour catalyser un financement plus large en faveur de la réalisation des objectifs. Pour les pays les plus vulnérables, l'APD reste une bouée de survie et démontre un attachement aux valeurs du multilatéralisme.

26. En promettant de ne laisser personne de côté, le Programme 2030 place les décideurs politiques, les spécialistes du développement et les organes multilatéraux devant un défi, celui d'examiner de manière beaucoup plus approfondie les données et les personnes masquées par les statistiques agrégées. Il préconise d'adopter une approche universelle qui tienne compte du fait que la réalisation des objectifs touche, quoique de diverses manières et à différents degrés, tous les individus, partout dans le monde. Pour tenir la promesse de ne laisser personne de côté, il faudra étudier les moyennes nationales et les typologies de pays fondées sur le revenu national grâce à des données ventilées et fiables, et mettre davantage l'accent sur la fin de l'exclusion. Il faudra également calibrer l'appui dont chaque pays a besoin par l'intermédiaire d'approches multidimensionnelles, quel que soit le revenu national. Près des trois quarts de la population mondiale pauvre vit dans des pays à revenu intermédiaire, et ce chiffre vient cruellement rappeler les difficultés auxquelles ces pays font encore face.

27. Ne laisser personne de côté, c'est aussi continuer d'accorder une attention particulière aux pays les plus vulnérables au monde, à savoir les pays les moins avancés, les petits États insulaires en développement et les pays les moins avancés sans littoral, et de s'engager à les aider au niveau international. Ces 91 États Membres, qui représentent un total de 1 milliard de personnes, sont confrontés à de graves difficultés en ce qui concerne la mise en œuvre du Programme 2030 en raison de leurs capacités institutionnelles limitées, de l'importance des risques perçus, de la dépendance à l'APD et d'une grande vulnérabilité aux chocs et aux changements climatiques. L'une des grandes difficultés pour notre humanité commune sera de réaliser pleinement les objectifs dans ces 91 pays.

### **III. Fonctions et moyens nécessaires pour mettre en œuvre le Programme 2030**

#### **A. Examen des fonctions actuellement assurées dans le système des Nations Unies pour le développement et des moyens dont il dispose**

28. Conformément à la demande formulée au paragraphe 19 de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, les entités du système des Nations Unies pour le développement ont passé en revue, avec l'aide d'une équipe indépendante d'experts, les fonctions qu'elles exercent et moyens dont elles disposent actuellement afin de relever les défis que pose le Programme 2030 et d'exploiter les possibilités qu'il offre.

29. Plus de 30 entités ont travaillé de manière ouverte et dans des délais serrés sur ce qui a constitué le plus grand examen de ce type. Les participants se sont attachés à surmonter les difficultés méthodologiques découlant de l'utilisation de différents systèmes de présentation de rapports et de collecte de données qui ne permettait pas de rendre correctement compte de l'interdépendance des objectifs et des cibles. L'examen a fait état de la nécessité de procéder à une analyse plus approfondie des conclusions préliminaires en vue de l'élaboration du rapport de décembre. Même si la collecte de données demeure incomplète, certaines entités devant encore y apporter leur pleine contribution, l'examen a permis d'obtenir un premier aperçu de la capacité collective du système d'appuyer la réalisation des objectifs de développement durable. Il a porté sur les fonctions exposées au paragraphe 21 de la résolution et les capacités ont été définies selon qu'elles nécessitaient des dépenses, des ressources humaines ou des produits axés sur le savoir. Les données financières sont fondées sur les estimations de 2016, qui doivent encore être vérifiées mais qui sont déjà suffisamment solides pour permettre une analyse globale rigoureuse.

30. Selon les premières constatations, le système des Nations Unies pour le développement n'a pas encore achevé sa transition de l'appui aux objectifs du Millénaire pour le développement à l'appui nécessaire à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ainsi, plus de 50 % du budget du système est toujours alloué aux domaines d'activité liés aux objectifs de développement durable 1 à 6, ce qui indique que le type d'interventions mises en place pour les objectifs du Millénaire reste privilégié et souligne la nécessité de souscrire, tant sur le fond que sur la forme, à l'intégralité du programme de développement durable porté par les 17 objectifs.

31. En outre, l'examen a permis de déceler des lacunes manifestes concernant d'importantes fonctions nécessaires à la mise en œuvre du Programme 2030. Il a mis en évidence l'insuffisance de moyens en ce qui concerne la gestion des données et la fourniture d'orientations intégrées. La fourniture de services intégrés est l'une des principales raisons pour lesquelles le système des Nations Unies pour le développement doit fonctionner différemment. Pourtant, selon les premières estimations des entités du système, 16 % du montant total des fonds, ou une part similaire de l'effectif total, a été consacré à la prestation de conseils, à l'appui aux activités normatives ainsi qu'à la collecte et à l'analyse de données en 2016. Lors d'entretiens, des hauts fonctionnaires de plusieurs entités ont également évoqué le risque que la concurrence au sein du système des Nations Unies ne contribue malheureusement au maintien du cloisonnement entre nos institutions partenaires.

32. Bien que le système jouisse de capacités de production de données indéniablement solides, les moyens sont dispersés parmi les entités et n'ont pas suffisamment d'impact, ce qui explique le manque de données. En outre, le système

n'est pas en mesure de présenter des résultats communs en raison de l'absence de collectes de données cohérentes à l'échelle du système. L'examen a brutalement rappelé que les procédures et systèmes actuels de gestion des programmes, des dépenses et du personnel variaient énormément d'une entité à l'autre et n'étaient pas réellement conçus pour correspondre au cadre des objectifs de développement durable. Ces problématiques doivent être examinées d'urgence à tous les niveaux.

33. L'examen a également permis de confirmer qu'il était nécessaire de réajuster et de renforcer d'autres compétences fondamentales de l'ONU afin de pouvoir répondre aux besoins du Programme 2030. Pour aligner le système sur le cadre des objectifs, il faudra restructurer les capacités dans les domaines suivants : partenariats et financement; statistiques et analyse, planification, prévision et gestion des risques innovantes et intégrées; sensibilisation et diffusion de messages sur le développement durable; et compétences techniques pour les nouvelles questions connexes.

34. Le haut degré de préaffectation des fonds affaiblit encore plus la coordination et la responsabilité au niveau du système. En outre, l'allocation de 91 % des ressources autres que les ressources de base à des projets menés par une seule entité limite de manière non négligeable l'aptitude du système à intégrer davantage sa démarche à l'appui des objectifs. Le Programme 2030 a été délibérément conçu pour être complet et intégré. Compte tenu de la complexité des difficultés rencontrées à l'échelle nationale, il exige des entités du système des Nations Unies pour le développement qu'elles travaillent en étroite collaboration et qu'elles mettent leurs compétences en commun. Il nécessite également d'adopter une nouvelle approche plus intégrée en ce qui concerne le renforcement des capacités des institutions nationales publiques et privées, s'agissant en particulier des activités de planification, de suivi, d'évaluation et de mise en œuvre liées aux objectifs. Par ailleurs, le système n'a toujours pas arrêté de méthode ou de normes communes en matière de renforcement des capacités.

35. L'examen a toutefois révélé des bases solides sur lesquelles s'appuyer pour assurer la transition du système vers l'aide à la réalisation des objectifs. Les entités ont sélectionné une moyenne de 65 cibles prioritaires, signe qu'elles ont bien saisi la nature intersectorielle des objectifs. Près de 80 % des ressources humaines et financières du système sont allouées au niveau national, et l'accent que le système met sur les pays reste l'un de ses principaux atouts.

36. Le système des Nations Unies pour le développement a mis en place plusieurs outils innovants d'appui conjoint à la réalisation des objectifs, notamment concernant la démarche d'intégration, d'accélération et d'appui aux politiques liée aux objectifs. Toutefois, ces initiatives communes continuent de ne représenter qu'une petite part de l'ensemble des activités du système. Seul 6 % environ du total des ressources autres que les ressources de base provient de fonds de financement commun interorganisations. Ce déficit d'incitations montre les progrès qui pourraient être accomplis en utilisant des mécanismes de financement commun multipartenaires afin de favoriser l'obtention de résultats intégrés pour la réalisation des objectifs.

## **B. Comblent le déficit des capacités en vue d'appuyer l'intégration des politiques, la gestion des données, les partenariats et le financement**

37. Le déficit de compétences pour aider les gouvernements à mobiliser des partenariats et des financements, à collecter des données et à intégrer les politiques est particulièrement préoccupant. Il est essentiel de renforcer ces compétences afin

d'améliorer l'aptitude du système des Nations Unies pour le développement à appuyer l'adoption universelle du Programme 2030 tout en l'adaptant aux spécificités locales, à mobiliser les ressources et le savoir-faire pour atteindre les objectifs, à s'adapter aux contextes nationaux et à améliorer la cohérence de son soutien afin d'aider les pays à accélérer la mise en œuvre de leurs priorités nationales.

38. Compte tenu du caractère intégré du Programme 2030 et de la complexité des problématiques de développement durable auxquelles les pays font face, le système a besoin de compétences plus poussées en matière d'intégration des politiques. Les autorités nationales devront évaluer les arbitrages et les synergies afin de privilégier les accélérateurs et de prendre les mesures en bon ordre afin d'obtenir un maximum de résultats.

39. Étant donné que la ventilation des données est cruciale pour ne laisser personne de côté, le système des Nations Unies pour le développement doit renforcer son aptitude à gérer les données recueillies et à les transformer en informations, afin de mieux rendre compte à ses partenaires des résultats obtenus concernant la mise en œuvre au niveau des pays.

40. Il sera également indispensable de renforcer la capacité du système de fournir des orientations pratiques, étant donné que les gouvernements demandent de plus en plus souvent de l'aide pour intégrer au mieux les objectifs dans leurs plans nationaux et leurs structures de gouvernance, faire les arbitrages nécessaires et hiérarchiser leurs actions selon l'ordre le plus efficace. Le présent rapport décrira les moyens de renforcer le cadre politique de l'Organisation en tirant parti de sa légitimité normative et de sa portée opérationnelle uniques.

41. La refonte des capacités d'appui à la constitution de partenariats sera indispensable à la réussite du Programme. Comme l'indique l'objectif 17, seul un engagement ferme en faveur des partenariats à tous les niveaux entre les pouvoirs publics, le secteur privé, la société civile et d'autres acteurs pourra permettre de mener à bien le programme de développement durable. Il nous faudra puiser dans les ressources financières et techniques ainsi que dans les connaissances et compétences existantes et en mobiliser des nouvelles, afin que les pays puissent ensuite les exploiter pour accélérer la réalisation des objectifs. À cet égard, nous devons mettre à profit le pouvoir fédérateur de l'ONU par l'intermédiaire de plateformes permettant une véritable participation des parties prenantes, l'instauration d'un climat de confiance, l'échange de savoir-faire et de technologies, la consolidation des relations et la stimulation des synergies et de la cohérence en vue d'obtenir des résultats.

42. Nous devons également intégrer les partenariats réunissant plusieurs parties prenantes au modèle de fonctionnement de base du système des Nations Unies pour le développement, ce qui permettra de mettre en commun les compétences à l'échelle du système et entre les différents partenaires. Il nous faut également renforcer les capacités d'appui et de mobilisation de la coopération Sud-Sud en complément de l'aide traditionnelle au développement. La coopération entre pays en développement est un moyen unique d'échanger des connaissances et de transférer des technologies appropriées et des solutions de développement éprouvées, car elles sont toutes aussi utiles aux pays en développement que les ressources financières.

43. À mesure que les partenariats jouent un rôle croissant dans la planification des processus tant au niveau mondial que national, le système des Nations Unies pour le développement doit être prêt à apporter son soutien aux demandes nationales pour des alliances inclusives et des processus de planification participatifs qui prennent en compte les besoins des plus vulnérables et des exclus. Étant donné que les

citoyens et autres parties prenantes ont contribué à façonner le Programme 2030, ils devraient également orienter sa mise en œuvre. Toute entorse au principe d'ouverture présidant à la définition de notre avenir commun ne fera qu'attiser les craintes, créer des tensions et assombrir les perspectives de résultats et de collaboration à fort impact.

44. Les besoins financiers découlant de la réalisation des objectifs exigent une réforme complète de l'approche du système des Nations Unies en matière de financement. Conformément au Programme d'action d'Addis-Abeba et afin de débloquer les milliers de milliards de dollars nécessaires à la réalisation des objectifs, les autorités nationales auront besoin d'un appui supplémentaire pour attirer, exploiter et mobiliser des investissements de toutes natures, privés et publics, nationaux et mondiaux. Un financement continu par l'intermédiaire de l'APD sera indispensable pour ne laisser personne de côté et engendrer d'autres flux financiers, mais insuffisant pour atteindre les objectifs. Malgré un environnement de plus en plus propice, les investissements liés aux objectifs manquent toujours d'ampleur. En outre, de nombreux gouvernements éprouvent des difficultés à nouer des partenariats intersectoriels et à panacher divers types de fonds. À l'heure actuelle, le manque de projets susceptibles d'attirer des financements est un obstacle de taille à l'intensification des investissements liés aux objectifs.

45. Le système des Nations Unies pour le développement, et en particulier les équipes de pays, devra acquérir les compétences lui permettant d'aider les pays à structurer et à mobiliser des investissements pour leurs projets. Les compétences qui sont actuellement dispersées dans tout le système doivent être regroupées et appuyées par un cadre politique plus solide, afin de faire du système un nouveau guide d'opinion en matière de politique économique et financière mondiale. Pour ce faire, le système doit accroître ses connaissances et son savoir-faire pour être à l'avant-garde des dernières évolutions, devenant ainsi un facilitateur pour répondre aux besoins des pays. En renforçant ses capacités, le système pourra également interagir plus efficacement avec les partenaires financiers publics et privés, y compris la Banque mondiale, et avec d'autres institutions financières internationales, des banques de développement nationales et régionales, des fondations, des donateurs, des gouvernements nationaux et des investisseurs institutionnels, afin de mobiliser des capitaux, d'améliorer les conditions du crédit et de trouver des solutions en matière d'atténuation des risques. Le but est d'aider les États Membres à élaborer des propositions de financement pour leurs initiatives prioritaires dans le cadre des objectifs, à constituer la base de leurs plans de financement et à recenser les possibilités, les ressources et les partenaires financiers nécessaires pour donner vie à leurs projets.

46. **Afin de combler l'important déficit de compétences et de moyens, nous :**

**a) Renforcerons le vivier de compétences et la formation ainsi que la gestion des connaissances et des performances, en introduisant de nouvelles compétences et en nous fondant sur le savoir-faire des divers instituts et entités de formation du système pour le développement, le tout en tenant étroitement compte de la réforme de la gestion;**

**b) Renforcerons les capacités du système en matière de formation statistique ainsi que de gestion, de collecte, d'exploitation et d'analyse des données, conformément aux objectifs et en respectant le niveau de détail requis, et nous veillerons à l'harmonisation des systèmes de collecte de données et de présentation de rapports entre les entités afin de faciliter la présentation de rapport et la responsabilité à l'échelle du système et d'encourager la visibilité des résultats collectifs;**

c) Lancerons les activités axées sur les partenariats suivantes : i) un processus élaboré conjointement par le Pacte mondial des Nations Unies, le Département des affaires économiques et sociales et le Groupe des Nations Unies pour le développement visant à adopter une démarche à l'échelle du système pour les partenariats; ii) un examen du rôle du Pacte mondial et de son application dans le contexte des équipes de pays, afin de stimuler la concertation avec les entrepreneurs, le secteur privé, les institutions financières et autres, et d'apporter un appui plus efficace aux priorités nationales dans le cadre de la réalisation des objectifs; et iii) une analyse des moyens de renforcer la capacité du système à encourager et à appuyer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, en se fondant sur les travaux du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud et sur la présence de l'Organisation dans les pays;

d) Nous ferons fond sur la collaboration existant entre plusieurs entités des Nations Unies pour concevoir, avec la Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales, un pacte actualisé à l'échelle du système afin de recentrer les partenariats sur des actions à fort impact à l'appui de la réalisation des objectifs. À cet égard, il faut mieux tirer profit des synergies évidentes entre les moyens et les compétences des institutions financières internationales et le système des Nations Unies afin d'atteindre les objectifs;

e) Collaborerons avec le Département des affaires économiques et sociales, les commissions régionales et le Groupe des Nations Unies pour le développement en vue de définir une répartition plus claire des rôles à l'appui du financement pour le développement, en gardant à l'esprit que le PNUD est appelé à jouer un rôle essentiel en tant que fer de lance de la nouvelle génération d'équipes de pays et qu'il sera fondamental que le système, sous la direction des coordonnateurs résidents habilités, puisse continuer de compter sur les capacités institutionnelles, opérationnelles et stratégiques du PNUD pour l'élaboration de réponses multisectorielles à l'échelle de l'ensemble de l'administration, et nous mobiliserons les compétences spécifiques d'autres entités le cas échéant. À cet égard, le mandat intégrateur du PNUD est un atout précieux pour le système tout entier, puisqu'il assure la transition vers un programme interdépendant, et doit devenir une priorité des futurs plans stratégiques du Programme. En outre, le Département des affaires économiques et sociales, qui aura été renforcé, travaillera en collaboration avec les commissions régionales pour fournir les orientations et l'appui nécessaires au niveau national à cette action décisive.

### **C. Premières indications concernant les moyens de remédier aux lacunes et aux chevauchements de l'appui à la réalisation des objectifs de développement durable**

47. L'examen a permis de confirmer l'existence de chevauchements importants au niveau des activités d'appui que le système des Nations Unies pour le développement déploie pour atteindre les cibles et les objectifs de développement durable. Ces conclusions ne sont pas surprenantes étant donné que le caractère intégré du Programme 2030 exige des compétences et des investissements de plusieurs types et à grande échelle. Elles ne sont pas non plus nécessairement négatives. À de nombreux égards, la diversité des compétences et des mandats au sein du système pour le développement est une force. Toutefois, en l'absence de systèmes de coordination et de responsabilité plus solides, le risque de chevauchements et de doubles-emplois est élevé.

48. Les principales conclusions de l'examen sont les suivantes : le financement et le personnel demeurent fortement concentrés dans des programmes qui ne traitent qu'un nombre limité d'objectifs, environ 50 % des fonds étant alloués aux seuls objectifs 2, 3 et 16; les rôles des entités en matière de renforcement des capacités et de mise en œuvre de l'appui lié à l'environnement ne sont pas clairement définis; les activités de plusieurs entités se chevauchent dans les domaines du développement des entreprises et des échanges et de l'investissement; les commissions et structures régionales d'autres entités du système des Nations Unies pour le développement mènent des travaux analytiques très similaires; et l'écrasante majorité des produits axés sur le savoir est actuellement élaborée indépendamment par des entités isolées, alors qu'ils portent souvent sur des sujets analogues. Le risque d'inefficacité découlant de ces chevauchements est aggravé par le fait qu'un certain nombre d'entités semblent octroyer des ressources relativement faibles à la réalisation de cibles communes dans le cadre des objectifs. Ainsi, 24 entités ont signalé des dépenses au titre de l'objectif 1, mais trois d'entre elles représentaient environ 75 % des dépenses totales tandis que quatre autres y ont accordé moins de quatre millions de dollars chacune.

49. Au cours des mois à venir, nous continuerons à analyser les données recueillies et à chercher des solutions tandis que nous élaborons des recommandations pour mon rapport de décembre. Ce faisant, nous entendons renforcer le pouvoir mobilisateur et la responsabilité à l'échelle du système concernant les résultats communs, grâce à des équipes de pays plus réactives et plus cohérentes. Notre objectif est clair : mieux équiper le système afin de limiter les chevauchements grâce à une bonne répartition du travail et à l'adoption d'approches collaboratives qui créent des synergies.

50. Les procédures de fonctionnement redondantes et/ou inefficaces doivent également être revues et constitueront une priorité de l'examen mené actuellement et de la réforme de la gestion interne. Chaque entité des Nations Unies, quels que soient sa taille et son mandat, dispose actuellement d'une structure dédiée aux services d'appui administratif à l'échelon national. Toutefois, il n'existe des centres de services intégrés que dans quatre pays. Dans la majorité des pays, deux entités ou plus se partagent des locaux. Nous pouvons concentrer davantage les entités, réduire le nombre de bureaux de représentation et réaliser des économies considérables afin d'accroître les investissements relatifs aux programmes. La plateforme opérationnelle et les capacités de service du PNUD à l'échelle mondiale sont des atouts précieux qu'il faut mettre à profit et mobiliser, notamment lors des interventions humanitaires et des situations de crise. Seulement 22 % des équipes de pays ont entrepris un examen stratégique de leurs opérations. La rationalisation des opérations et des services administratifs, en particulier au niveau national, constituerait un pas important sur la voie d'une plus grande efficacité et d'une meilleure maîtrise des coûts.

51. Par ailleurs, les données ont mis en lumière des lacunes considérables concernant la couverture thématique des objectifs en matière de dépenses et de personnel. Ces lacunes sont particulièrement évidentes si l'on s'intéresse aux objectifs souvent considérés comme nouveaux et liés aux dimensions économiques et environnementales du développement durable, notamment l'alimentation en eau et l'assainissement (objectif 6), à l'énergie (objectif 7), à l'environnement (objectifs 13 à 15), aux modes de consommation et de production durables (objectif 12), et à l'industrie et aux infrastructures (objectif 9). Les objectifs 9 et 12 sont les seuls pour lesquels moins de 40 % des dépenses sont couvertes au niveau national (39 % et 24 % respectivement). Comme l'indique l'aperçu, nos investissements en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes sont également bien trop faibles

et ces problématiques exigent une attention beaucoup plus concertée de la part du système des Nations Unies pour le développement.

52. Face aux lacunes que présentent les activités menées par le système des Nations Unies pour le développement concernant les objectifs, il importe d'adopter une démarche humble et de reconnaître que l'ONU ne peut et ne devrait pas tout faire partout. D'autres peuvent être mieux placés pour avancer sur certaines parties du programme. Toutefois, l'ONU devrait être bien placée pour fournir des conseils et un appui technique aux autorités nationales dans tous les domaines du développement durable. Lorsque l'Organisation n'est pas un acteur principal, elle doit contribuer à rassembler les partenaires clefs autour de chaque objectif, afin qu'ils honorent leurs engagements internationaux.

53. La refonte des mécanismes interinstitutions de planification, de coordination et de responsabilité devrait permettre au système de recenser les domaines dans lesquels il pourrait combler les lacunes en mettant en commun les compétences et les moyens de ses différentes entités, ou les cas pour lesquels l'ONU serait mieux placée pour aider les gouvernements à mobiliser les fonds et les compétences d'autres partenaires. Pour ce faire, le pouvoir fédérateur et les nouvelles compétences de l'Organisation doivent être renforcés à titre prioritaire. Nous examinerons par la suite le recours stratégique aux fonds d'affectation spéciale pluripartenaires pour aider à catalyser l'appui aux nouveaux objectifs qui sont de nature particulièrement transversale et que le système aborde actuellement de manière fragmentée et au coup par coup.

54. **Afin de remédier aux lacunes et aux chevauchements recensés dans les activités entreprises pour atteindre les objectifs, nous :**

a) **Continuerons d'analyser les données et les conclusions de l'examen des fonctions assurées et des moyens disponibles dans tout le système, dans le cadre de nos travaux sur les recommandations connexes et le document stratégique à l'échelle du système;**

b) **Tirerons profit des résultats d'autres réformes en cours, notamment de l'évaluation indépendante pour améliorer l'efficacité du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et de l'examen indépendant des capacités des organismes, fonds et programmes des Nations Unies pour consolider la paix.**

#### **IV. Agir avec cohérence grâce à une direction renforcée et responsable**

##### **A. Au niveau des pays : vers une nouvelle génération d'équipes de pays**

55. La démarche interinstitutions à suivre pour que les objectifs du Programme 2030 se concrétisent par des résultats partagés sur le terrain devra dépasser la simple coordination en vue d'une nouvelle conception du développement durable. Il faudra une direction audacieuse plus énergique, qui inspire et encourage une action collective tendant vers un but, apporter un appui concret aux pays.

56. Pour pouvoir tenir de manière cohérente les engagements pris dans le Programme 2030, le système des Nations Unies pour le développement doit reposer sur une nouvelle génération d'équipes de pays. Pour cela, la conception de la présence dans les pays doit être modulable, c'est-à-dire que la configuration des équipes – leur composition, leurs compétences, leurs fonctions et l'objet de leur

action – doit être orientée par les pouvoirs publics et d'autres parties prenantes nationales, en fonction des projets et priorités établis au niveau national dans le cadre des objectifs de développement durable. La configuration de chacune de ces équipes devrait être adaptée au contexte et aux réalités du pays en question. La réalisation des objectifs de développement durable dans chaque pays permettra de consolider les fondements de la paix, de la prospérité et des droits de l'homme.

57. Deux actions majeures devront être menées pour appliquer le principe d'une approche modulable. La première consistera à définir des critères objectifs au moyen desquels la présence physique pourra être rationalisée en fonction des besoins de chaque pays. Dans certains cas, cela pourra entraîner une diminution de la présence d'instances représentatives, mais les pays continueraient de bénéficier des compétences des entités concernées, grâce au partage de locaux, à une présence virtuelle ou à tout autre moyen d'apporter l'appui voulu de manière efficace. Dans d'autres cas, d'autres compétences ou entités pourront être nécessaires pour appuyer les capacités nationales en fonction de leurs besoins spécifiques.

58. Le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement serait repositionné et renforcé de façon à devenir dans tous les pays le principal outil de planification des Nations Unies et à orienter concrètement l'appui fourni et la présence assurée par le système jusqu'à prendre le pas, progressivement, sur les programmes de pays et plans établis par les différentes entités. Plutôt que de présenter l'ensemble des activités de l'équipe de pays d'un pays donné, les plans-cadres doivent être un moyen de répondre aux priorités nationales à l'échelle du système, et ce contrat orienté vers les résultats doit reposer sur une structure budgétaire claire. Lorsque des ajustements devront être apportés aux présences de l'ONU, ils le seront. Le partage des locaux entre les entités ou les détachements auprès des bureaux des coordonnateurs résidents pourront être accrus lorsque les critères en matière de représentation ne sont pas satisfaits, ou si seule une présence partielle est nécessaire. De tels ajustements permettront de dégager davantage de ressources en faveur des programmes sur le terrain, tout en renforçant et en stimulant les capacités des équipes de pays en matière de politiques intégrées et en réduisant les coûts de transaction pour les partenaires. Les examens requis pourront faire l'objet d'un contrôle rigoureux par des instances régionales ou du Siège, afin de s'assurer du bon respect des normes et du principe de responsabilité, les recommandations formulées étant rendues contraignantes, sous réserve de l'accord du pays hôte.

59. En outre, le partage des services opérationnels et de soutien entre équipes de pays devrait devenir la pratique par défaut, afin de réaliser des économies d'échelle et d'harmoniser les modes de fonctionnement. Les entités ayant une forte activité, qui pourraient avoir besoin de préserver leur autonomie opérationnelle pour diverses raisons, pourraient conserver leurs propres services, à condition de présenter une analyse claire des avantages et des inconvénients. Cette action devrait s'appuyer sur les mesures prises actuellement par le système des Nations Unies pour le développement afin de consolider la prestation de services assurée par les centres de services communs au niveau des pays (centres horizontaux) ou les bureaux de services centraux ou régionaux (centres verticaux), et être compatible avec les efforts de réforme de la gestion qui sont en cours. La présence de plusieurs services d'appui de l'ONU dans un pays donné ne serait envisagée qu'exceptionnellement. De telles mesures pourraient permettre d'économiser plusieurs centaines de millions de dollars, sommes qui pourraient être réinvesties dans des actions visant à améliorer directement les conditions de vie.

60. La nouvelle génération d'équipes de pays devrait nous permettre de passer d'une présence universelle normalisée, comprenant en moyenne 18 entités par équipe de pays, à des équipes de pays plus homogènes, souples, allégées, efficaces

et concentrées sur l'exécution de leur mandat, dotées de solides capacités d'orientation intégrée et mieux à même de répondre aux priorités et exigences nationales. La gouvernance de la coopération dans le système des Nations Unies pour le développement repose presque exclusivement sur le consensus. La responsabilité y est diluée, et l'autonomie de chaque entité privilégiée. Avec le temps, sans un exercice suffisant de la responsabilité, la diversité devient un handicap plutôt qu'une force. Cette méthode n'a pas conduit, et ne conduira pas, aux changements en profondeur qui sont nécessaires pour améliorer les conditions de vie.

**61. Pour définir une approche modulable de la nouvelle génération d'équipes de pays, nous :**

**a) Consulterons les États Membres et les partenaires des Nations Unies afin que la configuration des équipes réponde davantage aux besoins propres à chaque pays;**

**b) Élaborerons des propositions, en collaboration avec le PNUD et les principales entités des Nations Unies, sur deux éléments majeurs, à savoir les critères à appliquer pour rationaliser la présence physique de chaque entité, et la stratégie tendant à repositionner et mettre en commun les services opérationnels et fonctions d'appui, laquelle s'imposera comme un modèle standard pour les équipes de pays.**

#### **Réaffirmer l'autorité et l'impartialité des coordonnateurs résidents**

62. Pour qu'une nouvelle génération d'équipes de pays voie le jour, il est essentiel que le système des coordonnateurs résidents passe au niveau supérieur. Nous clarifierons le rôle, ambigu, des coordonnateurs résidents. À l'heure actuelle, les coordonnateurs résidents sont censés orienter l'appui que l'équipe de pays apporte au niveau national, mais ils ont peu d'outils pour le faire et aucune autorité officielle par rapport à d'autres dirigeants d'entités des Nations Unies présentes dans le pays.

63. Pour œuvrer efficacement à l'application du Programme 2030, les coordonnateurs résidents doivent posséder le profil requis, notamment savoir collaborer en étant attentifs aux besoins du pays où ils sont affectés. Ils doivent avoir une idée claire de leur rôle et de leurs fonctions lorsqu'ils sollicitent directement auprès des entités compétentes les connaissances spécialisées dont ils ont besoin, entretiennent des rapports avec des partenaires au nom du système et du Secrétaire général et contribuent, si nécessaire, à hiérarchiser les activités d'appui menées par l'ONU en fonction des priorités et des besoins nationaux.

64. Les arrangements fondés sur le principe *primus inter pares*, où tout dépend de la bonne volonté et de la compréhension des chefs de secrétariat d'organismes, de fonds et de programmes des Nations Unies, ne suffiront plus. Certes, les membres des équipes de pays rendent compte de l'exécution des tâches qui leur sont confiées devant les chefs de leurs entités respectives, mais pour accroître l'efficacité et les résultats, ils devront rester comptable devant le coordonnateur résident et lui faire rapport pour ce qui est des activités menées à l'échelle du système. Les coordonnateurs résidents et les membres des équipes de pays devront signer des contrats de mission, garantissant ainsi une plus grande responsabilité mutuelle par rapport aux résultats et à la contribution commune aux actions répondant aux priorités des pays.

65. Les profils des coordonnateurs résidents seront revus, les exigences liées au Programme 2030 étant plus fortes. Avant tout, les coordonnateurs résidents doivent être d'excellents promoteurs et spécialistes du développement durable, doués d'une

compréhension profonde de la planification nationale, de tous les aspects des objectifs de développement durable ainsi que des contextes divers et de l'économie politique dans lesquels s'inscrit le développement. Dans l'avenir, ils devraient être chargés de l'intégration des politiques et dotés des moyens de piloter la contribution concrète du système à la mise en œuvre du Programme 2030, ainsi que de veiller à ce que cette contribution respecte les priorités nationales et les normes et règles internationales. Ils devront alors faire preuve d'une solide connaissance des données et des statistiques, des innovations, de l'établissement de partenariats et des outils de communication efficaces qui peuvent être mis au service du développement durable. Les compétences particulières de chacun des coordonnateurs résidents devront être adaptées aux besoins spécifiques du pays où ils sont affectés.

66. Les coordonnateurs résidents doivent être capables de piloter les équipes de pays en ce qui concerne l'analyse, la planification et la prévision intégrées, et de mettre en évidence les questions encore inexplorées susceptibles d'avoir des incidences sur la réalisation des objectifs de développement durable. Avec le Programme 2030 comme objectif principal, ils doivent soutenir et aider les pouvoirs publics et les individus dans les actions qu'ils mènent pour promouvoir une démarche préventive visant surtout à accroître la capacité des institutions nationales à anticiper les dérèglements et les chocs qui pourraient rendre irréalisables les objectifs de développement durable ou saper les progrès accomplis. Ils doivent être en mesure de collaborer avec les pouvoirs publics et d'autres parties prenantes nationales afin de s'employer avec eux à appliquer et à défendre les valeurs et les normes de l'ONU d'une manière qui soit respectueuse des contextes nationaux et des prérogatives nationales.

67. L'habilitation des coordonnateurs résidents ne découlera pas du seul renforcement de leur autorité. Il faudra aussi des capacités et des ressources. Dans l'avenir, il sera essentiel que les coordonnateurs résidents et leurs bureaux soient dotés des compétences nécessaires pour conseiller les pouvoirs publics nationaux et appuyer la mise en œuvre du Programme 2030. Actuellement, les bureaux des coordonnateurs résidents ont essentiellement pour tâche de diriger les travaux relatifs à l'établissement des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement en collaboration avec les pouvoirs publics et d'autres interlocuteurs nationaux compétents en matière de développement, ainsi que d'assurer la coordination et la supervision de ces plans-cadres et des programmes conjoints. Désormais, ces bureaux devront également constituer des centres d'analyse et de planification stratégiques au niveau national, notamment pour ce qui concerne la prévention, l'intégration des politiques, l'établissement de partenariats à l'échelle du système et le financement de la réalisation des objectifs de développement durable.

68. Les coordonnateurs résidents doivent être appuyés par de très bons conseillers pour les politiques et conseillers techniques qui mettront à leur service leurs connaissances spécialisées et intégrées des politiques et seront à même de soutenir la coordination au niveau des pays des contributions collectives à la réalisation des objectifs de développement durable. Le coordonnateur résident doit être en mesure de tirer parti des capacités des différentes entités des Nations Unies afin d'obtenir au niveau du pays les résultats convenus à l'échelle du système.

69. Pour tout ce qui a été évoqué précédemment, il est essentiel que les entités du système des Nations Unies pour le développement s'efforcent davantage de parvenir à l'équilibre entre les sexes et à l'équité de la représentation géographique dans toutes les nominations, y compris celles des coordonnateurs résidents. Nous avons fait de grands progrès, puisque les femmes occupent actuellement 45 % des postes de coordonnateur résident, et ma stratégie d'ensemble en matière de parité des sexes s'inspire des bonnes pratiques à cet égard.

70. Une direction renforcée va de pair avec une plus grande responsabilisation et une plus grande impartialité. Il ressort des consultations tenues et des analyses effectuées à ce jour que nous sommes engagés sur une voie qui conduirait à la dissociation des fonctions des coordonnateurs résidents et des représentants résidents du PNUD. La cloison hermétique instituée entre ces deux rôles ne suffit pas à garantir un degré d'impartialité propre à susciter, à l'intérieur comme à l'extérieur du système, la confiance qui permettrait aux coordonnateurs résidents de diriger efficacement.

71. La refonte du système des coordonnateurs résidents devra nécessairement faire fond sur le modèle de direction, la mémoire institutionnelle et l'appui opérationnel du PNUD. Cependant, il ne devrait pas y avoir de conflit entre les rôles et les responsabilités des coordonnateurs résidents et ceux du PNUD, à la fois entité distincte et membre des équipes de pays, et enfin en tant que plateforme d'intégration pour le système des Nations Unies pour le développement. Le succès de la mise en œuvre du Programme 2030 exige que la fonction de coordonnateur résident reste ancrée dans le système opérationnel mis en place en faveur du développement, que ce système soit étroitement relié aux structures existant au niveau des pays, et que le PNUD joue à cet égard un rôle central.

72. Les aspects juridique, opérationnel, budgétaire et stratégique sont en cours d'examen afin que la transition vers un meilleur système des coordonnateurs résidents se fasse sans heurts et en bon ordre et que la mise en œuvre au niveau des pays ne soit pas perturbée. Conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, je ferai des propositions plus détaillées sur l'amélioration du système des coordonnateurs résidents d'ici à décembre 2017.

**73. Pour renforcer les qualités de direction des coordonnateurs résidents, nous poursuivrons les consultations avec les États Membres, les présidents des organes directeurs des entités des Nations Unies et les principales entités du système en vue de :**

**a) Définir clairement les chaînes de responsabilité hiérarchique entre tous les membres des équipes de pays et les coordonnateurs résidents, et entre les coordonnateurs résidents et le Secrétaire général;**

**b) Déterminer le meilleur modèle opérationnel pour garantir la stricte impartialité de la fonction de coordonnateur résident, en dissociant les fonctions des coordonnateurs résidents de celles des représentants résidents du PNUD sur le terrain, lequel serait assorti de dispositifs régionaux et mondiaux de coordination et de responsabilité conformes aux besoins;**

**c) Prévoir les financements et effectifs nécessaires aux bureaux des coordonnateurs résidents, en nous efforçant d'obtenir le plus grand nombre possible de détachements de spécialistes des questions techniques et des politiques et la fourniture de services consultatifs par des entités non représentées dans un pays donné.**

**74. Pour nous assurer que les coordonnateurs résidents et leurs équipes ont les compétences que requiert la mise en œuvre du Programme 2030, nous :**

**a) Examinerons la fonction d'acquisition et de diffusion des savoirs dans l'ensemble de l'ONU afin de vérifier que nos formations et nos connaissances sont à jour, optimisées et mises à la disposition des équipes de pays et des États Membres de la meilleure façon possible;**

**b) Évaluerons les programmes de travail et les réalisations des divers instituts de recherche et de formation des Nations Unies afin d'établir leur utilité et leur efficacité;**

c) Renforcerons l'interface entre les coordonnateurs résidents et les entités normatives de l'ONU, dont le Département des affaires économiques et sociales et les commissions régionales, de manière à être certains que les équipes de pays reçoivent l'appui fonctionnel dont elles ont besoin pour s'acquitter du mandat complexe qui est le leur;

d) Examinerons la méthode de recrutement et les mesures d'incitation professionnelle appliquées pour renforcer la filière des nouveaux coordonnateurs résidents et ferons en sorte que la mobilité soit dûment récompensée;

e) Nous attacherons à titre prioritaire à atteindre dès que possible la parité absolue en partant des 45 % de postes de coordonnateur résident déjà occupés par des femmes.

#### **Concrétiser le lien entre l'action humanitaire et le développement au niveau des pays**

75. Les crises sont de plus en plus longues, avec des populations déplacées pour une durée de 17 ans en moyenne et des besoins humanitaires qui prennent des proportions inégalées depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. L'ampleur, la complexité et le coût humain des problèmes auxquels nous devons faire face aujourd'hui font qu'il est de la responsabilité de tous de mettre fin au dénuement en réduisant les risques et les vulnérabilités.

76. Pour ceux dont les moyens de subsistance et la vie sont menacés sur le terrain, la distinction entre l'aide humanitaire, l'appui au développement et la consolidation de la paix n'a pas de sens. Ces problèmes pèsent en même temps et de la même manière sur la vie des populations. Notre action ne sera jamais suffisante si elle est fragmentée.

77. Nous devons commencer à mener en concertation les actions humanitaires et de développement, en privilégiant l'obtention de résultats collectifs au niveau des pays. Comme l'a souligné l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243, « une réponse globale de l'ensemble du système, s'appuyant sur une plus grande coopération et une meilleure complémentarité des secteurs du développement, de la réduction des risques de catastrophe, de l'action humanitaire et de la pérennisation de la paix, est essentielle pour répondre aux besoins le plus efficacement possible et atteindre les objectifs de développement durable ».

78. Ce plus grand intérêt porté au lien entre l'action humanitaire et le développement, ou à ses rapports avec la paix et la sécurité, ne doit pas se traduire par une réorientation des fonds ou un recentrage de l'attention consacrés au développement vers d'autres objectifs, car dans ce cas, nous aurions failli à notre objectif principal, qui est de rendre le monde plus pacifique et plus prospère. De même, la nouvelle méthode de travail ne devrait en aucune façon être contraire aux principes de l'action humanitaire, surtout dans les situations de conflit armé. Il s'agit au contraire de donner des orientations concrètes pour lever les obstacles inutiles qui se dressent entre les acteurs du secteur humanitaire et de celui du développement lorsqu'ils s'emploient ensemble à mieux investir dans le développement durable, dans l'humain et dans les institutions, et ce dans les meilleurs délais. Il s'agit également de préserver autant que possible les acquis du développement durable, et d'éviter de réduire à néant les dividendes de la paix à chaque nouvelle crise ou nouveau choc.

79. Pour mettre en œuvre cette nouvelle méthode de travail, il faudra renforcer le rôle du système des Nations Unies pour le développement dans l'architecture d'ensemble, en mettant à disposition les compétences et les outils nécessaires pour

anticiper les risques et tirer parti de toutes les ressources que l'Organisation met au service de l'appui au Programme 2030. Un changement dans les modes de pensée, la culture institutionnelle et les méthodes de travail de tous les organismes, fonds et programmes, ainsi que des départements et entités du Secrétariat, sera également nécessaire pour aboutir à une plus grande cohérence sur le terrain. Ces efforts devront être clairement ancrés dans les institutions au niveau mondial, afin que les actions menées par les pays soient convenablement orientées et appuyées. Par ailleurs, des approches régionales devront être adoptées, compte tenu du nombre croissant de crises transfrontières auxquelles nous devons faire face.

80. D'autre part, nous sommes déterminés à renforcer les corrélations entre le Programme 2030 et la pérennisation de la paix, en nous efforçant principalement d'œuvrer au développement d'institutions efficaces et responsables et de chercher des solutions aux causes profondes des conflits. L'établissement d'un lien entre la paix et le développement sera particulièrement important s'agissant des situations de conflit ou d'après conflit, où, souvent, les opérations de paix des Nations Unies et les équipes de pays coexistent. De plus, il sera essentiel d'investir encore plus dans la prévention, partout et dans tous les domaines d'action. Un système des Nations Unies pour le développement plus coordonné et comptable des résultats obtenus sur le terrain devrait être davantage en mesure de collaborer avec la composante paix de manière à surmonter les divisions et les contradictions qui empêchent d'obtenir les meilleurs résultats possibles en faveur des populations vulnérables. Les progrès à cet égard seront déterminants si l'on veut préserver les acquis de la paix et du développement, en gardant à l'esprit la disparité des réalités qui caractérisent chaque domaine d'activité sur un plan opérationnel.

**81. Pour promouvoir la nouvelle méthode de travail et favoriser sa contribution au Programme 2030 :**

a) **La Vice-Secrétaire générale collaborera avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Groupe des Nations Unies pour le développement en vue i) de rationaliser les politiques et les directives opérationnelles au Siège de façon à encourager et faciliter la cohérence sur le terrain; ii) d'améliorer l'analyse, la planification et la programmation transversales; iii) d'examiner la question du cumul des fonctions par les hauts responsables des Nations Unies sur le terrain; iv) de trouver des modalités de financement souples pour renforcer la résilience et la réalisation des objectifs se rapportant à la fois au développement et à l'action humanitaire dans les situations de crise prolongée, étant donné qu'ils contribuent à la pérennisation de la paix;**

b) **Un comité directeur composé de hauts responsables sera créé pour favoriser les synergies entre l'action humanitaire et les activités ayant trait au développement. Ce comité sera présidé par la Vice-Secrétaire générale et par le PNUD, la direction opérationnelle étant assurée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Coordonnateur des interventions d'urgence. Il sera composé de représentants des plus importantes entités opérationnelles des Nations Unies œuvrant dans les domaines de l'action humanitaire et du développement. Il pilotera les actions collectives demandées au Groupe des Nations Unies pour le développement et au Comité permanent interorganisations, en particulier faire le nécessaire pour permettre la mise en œuvre de la nouvelle méthode de travail sur le terrain, adopter des approches et des stratégies régionales s'il y a lieu, et mobiliser les énergies à l'échelle mondiale face aux crises majeures. Ce comité constituera un moyen efficace et économique de faire en sorte que le lien entre le développement et l'action humanitaire relève du Siège, dans le cadre des mandats existants.**

82. **Pour améliorer les corrélations entre le développement durable et la pérennisation de la paix, nous :**

a) **Augmenterons les ressources allouées par le Fonds pour la consolidation de la paix en faveur des mesures de prévention intégrées et de celles visant à empêcher la montée de la violence lors de conflits violents;**

b) **Établirons des corrélations avec l'examen simultané du dispositif de paix et de sécurité en vue d'une plus grande cohérence avec la composante développement et la réalisation des objectifs de développement durable ainsi que d'un plus grand appui en leur faveur.**

## **B. Au niveau régional : une même approche des politiques**

83. Il est indispensable d'accroître l'importance des Nations Unies en matière de politique générale au niveau régional si l'on veut répondre aux exigences du Programme 2030. Les commissions régionales, de leur côté, sont une composante essentielle du cadre stratégique du système des Nations Unies pour le développement. Elles font le lien entre les niveaux mondial et local et offrent des perspectives régionales sur les questions de portée mondiale. Elles ont un rôle essentiel à jouer en tant que laboratoires d'idées sur les politiques à adopter, parce qu'elles fournissent des services en matière de données et d'analyse de même que des conseils pratiques concernant les questions d'ordre régional, et qu'elles contribuent à l'élaboration d'un large éventail de normes, de règles et de conventions applicables à cette échelle. Elles permettent la collaboration avec les institutions intergouvernementales régionales, les échanges intra et interrégionaux, proposant et développant de nouvelles formes de coopération et de partenariats régionaux en faveur du développement.

84. D'autres entités des Nations Unies ont également une présence régionale ou un axe de travail régional, individuellement ou en tant que membres des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement. Les équipes régionales ont pour principales attributions d'encadrer les équipes de pays, de leur donner des orientations stratégiques et de leur fournir des services; de superviser l'assurance de la qualité et le suivi de plans-cadres d'aide au développement et des initiatives conjointes; d'assurer la gestion de la performance des coordonnateurs résidents et des équipes de pays; d'intervenir dans les situations difficiles dans lesquelles peuvent se trouver certains pays ou dans le règlement de litiges.

85. Cependant, les bureaux régionaux des entités des Nations Unies sont tous situés dans des endroits différents, et la définition des régions peut varier d'une entité à l'autre. La coordination au niveau régional est insuffisante, ce qui a deux conséquences directes : a) une répartition des tâches assez floue au niveau régional, facteur de possibles chevauchements d'activités, en particulier lorsque les commissions collaborent avec les autorités nationales aux fins du renforcement des capacités ou lorsque les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement réalisent des études ou créent des produits axés sur le savoir portant sur des questions intéressant leur région ou une sous-région; b) une sous-utilisation des capacités de l'Organisation en matière de politiques pour ce qui est des priorités régionales, y compris pour des questions essentielles au succès du Programme 2030, telles que le financement du développement et le renforcement des capacités statistiques.

86. À l'avenir, et conformément à l'objectif de renforcement des capacités de direction que nous nous sommes fixé, les commissions régionales devraient devenir

les chefs de file du système des Nations Unies pour le développement pour ce qui a trait à l'élaboration des politiques, à la réalisation d'études et à la mise en place de projets axés sur le savoir au niveau des régions, afin de favoriser l'intégration et une progression équilibrée en matière de développement durable. Les équipes de pays, quant à elles, devraient conserver leur rôle premier qui est d'aider les autorités nationales à réaliser les objectifs de développement durable, à assurer le suivi des actions mises en œuvre à cette fin et à faire rapport sur la question. À cet égard, il importera de s'appuyer sur la déclaration de collaboration entre le Groupe des Nations Unies pour le développement et les commissions régionales, en définissant les responsabilités de telle sorte que les tâches soient clairement réparties.

87. Dans ce cadre, nous entendons travailler en étroite collaboration avec les commissions régionales pour qu'elles se consacrent progressivement et en priorité aux trois fonctions essentielles suivantes : a) s'acquitter de leur rôle de laboratoire d'idées du système des Nations Unies au niveau régional en proposant des analyses et des informations de qualité sur les priorités de la région concernée, l'innovation, le financement du développement et les problèmes transfrontières, et, pour ce faire, renforcer la communication avec le Département des affaires économiques et sociales d'une part, et avec les équipes de pays d'autre part; b) servir de plateforme régionale pour l'échange des meilleures pratiques, le suivi et l'examen des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Programme 2030 à l'échelle de la région, ainsi que pour l'analyse des problèmes existants ou naissants, en mobilisant l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement; c) appuyer et renforcer les capacités normatives et politiques des équipes de pays, qui, de préférence, devraient faire appel plus systématiquement au savoir-faire des commissions, plutôt qu'à celui d'acteurs extérieurs. Les coordonnateurs résidents et les équipes de pays devraient mieux exploiter la capacité qu'ont les commissions régionales de promouvoir les politiques en amont à laquelle font notamment appel les pays à revenu intermédiaire et les pays ayant des besoins particuliers. En plus d'être économique, une telle approche favoriserait la cohérence des diagnostics et des conseils fournis par les Nations Unies.

88. Bien que le dispositif doive être défini plus en détail, il est évident qu'il permettrait de dégager des synergies et de réduire considérablement les coûts en rationalisant la présence physique au niveau régional et en renforçant la cohérence. Cette nouvelle démarche devrait non seulement permettre de faire des économies, mais surtout de générer un très grand savoir-faire que seule l'ONU peut apporter, compte tenu de sa légitimité normative et de l'étendue de son rayon d'action. Dans le cadre de l'examen des propositions, nous collaborerons avec les entités du système des Nations Unies pour le développement afin que les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement puissent poursuivre, s'il y a lieu, leurs activités opérationnelles axées sur les pays. La priorité sera de renforcer la cohésion et les fonctions de direction pour ce qui est des questions relatives aux politiques et aux données et de consolider les synergies entre les actions menées au niveau national et celles menées au niveau régional.

**89. Pour améliorer la cohérence et favoriser l'émergence d'une même conception des politiques au niveau régional, je ferai procéder, avant la fin de 2017, à un examen des fonctions régionales et des capacités du système des Nations Unies pour le développement en matière de politiques et de gestion des données, en vue :**

**a) De clarifier la répartition des tâches entre les commissions régionales, le Département des affaires économiques et sociales et les entités opérationnelles du système des Nations Unies;**

b) D'étudier les possibilités de partage de locaux ou de mise en commun des différentes capacités en matière de politiques au niveau régional, sous la coordination générale des commissions régionales, afin que le système présente à cet égard une unité de vues qui le rende plus efficace;

c) De passer en revue les structures de coordination régionales des Nations Unies et les liens avec les mécanismes de coordination régionale mis en place par le Conseil économique et social.

### **C. Au niveau mondial : repositionner le développement aux échelons les plus élevés de l'Organisation afin de soutenir et de permettre l'obtention de résultats au niveau des pays**

#### **Les mécanismes mondiaux qui soutiennent et suscitent le changement sur le terrain**

90. Si l'accent reste mis sur l'amélioration de l'action mise en œuvre sur le terrain, le renforcement de la cohérence et de notre capacité à stimuler la réflexion dépendra en grande partie de nos actions au niveau mondial. Les efforts de réforme déployés précédemment ont souvent eu peu d'effet parce qu'au Siège, les efforts ou les progrès n'ont pas été identiques. Lors des entretiens avec les membres des équipes de pays et les coordonnateurs résidents, ceux-ci ont souligné à maintes reprises que pour améliorer le fonctionnement des équipes de pays, il fallait impérativement accroître la coordination, la cohérence et l'harmonisation au niveau mondial. Ils estiment que certains progrès importants accomplis sur le terrain, comme une meilleure collaboration et la réduction des cloisonnements, n'ont pas systématiquement eu d'équivalents au Siège.

91. Afin de régler ce problème déjà ancien, j'entends assumer pleinement mes responsabilités de plus haut administrateur de l'Organisation des Nations Unies et réaffirmer le rôle de chef de file de l'Organisation dans son action en faveur du développement durable, en aidant les États Membres et le personnel sur le terrain. Nous avons commencé l'examen du fonctionnement du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, afin de garantir qu'il est en mesure de fournir un encadrement clairvoyant et de rendre des comptes comme le système l'exige, et qu'il contribue efficacement aux mesures et à l'exécution des mandats à l'appui des États Membres dans l'ensemble du système.

92. La Vice-Secrétaire générale fera en sorte de faciliter l'intégration et la cohérence à l'échelle du système, coordonnera des initiatives au niveau mondial en faveur du développement durable, et jouera le rôle d'intermédiaire neutre dans les processus interinstitutions. Je compte sur elle pour renforcer la responsabilité dans le système des Nations Unies pour le développement, de même que l'impartialité, la cohérence et l'efficacité des activités menées par l'Organisation dans le domaine du développement durable, tout en respectant pleinement les capacités opérationnelles et les mandats des différentes entités. Elle continuera également de m'aider à mener à bien le repositionnement du système pour le développement. Tout ce qui précède est conforme à la résolution 52/12 B, par laquelle l'Assemblée générale a créé le poste de Vice-Secrétaire général afin de rehausser « la présence et le rôle directeur de l'Organisation des Nations Unies dans les domaines économique et social ».

93. **Pour renforcer le rôle directeur et le principe de responsabilité au niveau de la coordination du système des Nations Unies pour le développement, je :**

a) **Chargerai la Vice-Secrétaire générale i) de présider le Groupe des Nations Unies pour le développement, et le PNUD d'assurer la vice-présidence;**

ii) de collaborer avec les entités du système pour le développement afin d'examiner la composition et les méthodes de travail du Groupe;

b) Repositionnerai le Conseil des chefs de secrétariat de manière à renforcer la coordination, la cohérence et la responsabilité des dirigeants du système des Nations Unies.

**L'Organisation des Nations Unies, guide d'opinion sur la question du développement durable**

94. En renforçant l'autorité intellectuelle de l'ONU au niveau mondial, nous entendons consolider le cadre stratégique du système des Nations Unies pour le développement, en nous appuyant sur l'atout majeur de l'Organisation : sa capacité d'introduire dans le débat général le point de vue des acteurs sur le terrain et de proposer aux gouvernements les meilleures pratiques et les meilleures formules politiques possibles.

95. Le Département des affaires économiques et sociales a un rôle fondamental à jouer dans le renforcement du rôle des commissions régionales et des capacités d'analyse participative des équipes de pays. Comme bon nombre de nos partenaires, je compte que le Département jouera un rôle de premier plan dans les politiques relatives au financement du développement et au développement durable, y compris dans les domaines encore inexplorés que les progrès de la science et de la technologie laissent entrevoir.

96. Pour atteindre cet objectif, nous avons l'intention de nous appuyer sur la résolution 70/299 de l'Assemblée générale, dans laquelle les États Membres m'ont prié de renforcer l'efficacité, l'efficience, l'application du principe de responsabilité et la coordination au sein du Département des affaires économiques et sociales, compte tenu de la nécessité d'éviter les chevauchements d'activités, en veillant à ce que les travaux du Département soient organisés de manière intégrée, cohérente, coordonnée et concertée.

97. Le mandat figurant dans la résolution 70/299 de l'Assemblée générale fait écho à ceux énoncés dans la résolution 71/243 auxquels il est lié. Le Département des affaires économiques et sociales, département du Secrétariat basé au Siège, financé par le budget ordinaire et ayant des fonctions dans les domaines de l'élaboration de normes, de l'analyse et du renforcement des capacités, occupe une place à part dans le système des Nations Unies pour le développement. La réforme dont il fera l'objet devra aller dans le même sens que l'examen de ce système tel qu'il est prévu dans la résolution 71/243. En outre, les échanges intergouvernementaux importants qui ont lieu actuellement au sujet de l'alignement des ordres du jour de l'Assemblée générale et de ceux du Conseil économique et social et de ses organes subsidiaires ont également une incidence sur la manière dont le Département apporte un appui intégré à ces processus.

98. **Pour renforcer l'efficacité, l'efficience, l'application du principe de responsabilité et la coordination au sein du Département des affaires économiques et sociales, je :**

a) **Chargerai la Vice-Secrétaire générale de superviser l'examen du Département des affaires économiques et sociales qui est en cours, en ayant à l'esprit les trois objectifs clefs suivants : i) améliorer l'appui du Département aux processus intergouvernementaux relatifs au développement durable; ii) renforcer les capacités du Département en matière d'analyse des politiques et de production de savoirs; iii) réaffirmer la position du Département à l'avant-garde des politiques de développement durable au niveau mondial, y compris en tant que « centre » du financement du développement à l'échelle**

mondiale, en collaboration étroite avec les institutions financières internationales et la Banque mondiale;

b) Demanderai au Sous-Secrétaire général chargé du développement économique d'exercer les fonctions d'économiste en chef et de superviser des analyses approfondies ainsi que l'innovation en matière de politiques, en vue de définir une planification stratégique intégrée au sein du système des Nations Unies pour le développement pour aider les États Membres, et de servir d'interlocuteur solide sur les questions techniques pour les institutions financières et économiques internationales; en outre, l'économiste en chef collaborerait étroitement avec les commissions régionales et avec le système des Nations Unies pour le développement en se fondant sur l'exceptionnelle connaissance acquise sur le terrain par ce système, pour contribuer au débat mondial et le façonner.

## **V. Renforcer le principe de responsabilité afin de guider l'appui du système des Nations Unies pour le développement à la mise en œuvre du Programme 2030**

99. Il est essentiel de renforcer la responsabilité du système des Nations Unies pour le développement à mesure que la transition vers une plus grande cohérence de l'action du système progresse afin d'améliorer l'appui mutuel et la cohérence entre les différents axes de travail. C'est également indispensable pour le repositionnement du système à l'appui de la mise en œuvre du Programme 2030. Si la tutelle doit être exercée en premier lieu par les pays au niveau national, la redynamisation du mécanisme de gouvernance au niveau mondial est cruciale pour préserver le caractère multilatéral de l'ONU et inciter davantage à la collaboration interinstitutions.

100. Conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, j'ai mené des consultations étroites avec le Corps commun d'inspection afin d'examiner les moyens d'améliorer la responsabilité et la coordination d'ensemble de l'action des entités du système des Nations Unies pour le développement et l'exercice par les États Membres de leur tutelle sur celles-ci. Conformément à son statut, le Corps commun a apporté un point de vue indépendant sur des principes et paramètres afin d'aider à orienter notre analyse. Nous remercions le Président du Corps commun et tous les inspecteurs pour leur engagement à cet égard. Nous avons également examiné de manière approfondie les études antérieures et les délibérations des États Membres sur la question.

101. Nous partageons avec le Corps commun d'inspection le sentiment que, si les préoccupations relatives à la fragmentation des mécanismes de gouvernance et de responsabilité des Nations Unies sont récurrentes depuis de nombreuses années, le Programme 2030 donne un nouvel élan et fournit un cadre politique qui permettront d'aborder de front ces difficultés. Les objectifs de développement durable servent de cadre pour orienter les entités du système des Nations Unies pour le développement et offrent la possibilité d'opérer une mutation en profondeur et de passer de la responsabilité entre fournisseurs et bénéficiaires à la responsabilité collective concernant les produits du développement.

102. À l'heure actuelle, les structures de gouvernance au niveau mondial ne sont pas suffisamment solides pour favoriser la cohérence et l'adoption d'une démarche à l'échelle du système telles qu'exigées par le Programme 2030. Lors de nos entretiens, le Corps commun d'inspection a insisté sur le fait que tout changement doit être mû par des objectifs spécifiques et précis et qu'une attention particulière

doit être accordée à la définition de fonctions qui requièrent une gouvernance à l'échelle du système et qui s'y prêtent. Comme l'a indiqué le Corps commun, le besoin de coopération horizontale et d'approches intégrées n'ayant jamais été aussi urgent, la question est de savoir comment y répondre au mieux tout en conservant le dynamisme que suscite la diversité du système des Nations Unies pour le développement. Pour ce faire, nos efforts porteront sur trois aspects fondamentaux du principe de responsabilité : renforcer la tutelle des États Membres sur les activités du système de développement des Nations Unies à l'appui du Programme 2030; améliorer la transparence des résultats obtenus à l'échelle du système; et renforcer la responsabilité interne afin de veiller à ce que le système s'acquitte des mandats qui lui ont été confiés.

## **A. Renforcer la gouvernance et la tutelle par les États Membres**

103. Les mécanismes intergouvernementaux de tutelle doivent fournir des orientations stratégiques, tenir le système responsable des résultats obtenus et adhérer au principe de transparence. Ils doivent également créer un environnement propice et inciter à l'action commune et à l'innovation au sein du système des Nations Unies pour le développement, toutes deux étant indispensables pour atteindre les objectifs de développement durable. Il est peu probable que la forme actuelle de l'architecture de gouvernance du système pour le développement permette le niveau de tutelle nécessaire pour garantir une meilleure coordination de l'appui à la mise en œuvre du Programme 2030. Non seulement la gouvernance est fragmentée entre divers organes directeurs qui interagissent peu entre eux et avec le Conseil économique et social, mais elle est aussi de plus en plus remise en cause par l'accroissement de la part des ressources autres que les ressources de base allouées à une multitude de projets de petite envergure qui sont négociés en dehors du cadre de ces organes.

104. L'obligation du système de rendre compte aux États Membres exigera notamment de faire face à ces difficultés, afin de garantir la cohérence entre les orientations formulées par les organes directeurs à l'intention du système et celles formulées par le Conseil économique et social, ainsi qu'un meilleur contrôle des résultats au niveau du système. Je salue les efforts que déploient actuellement les États Membres pour aligner de manière stratégique les travaux du Conseil et de l'Assemblée générale avec le Programme 2030 et pour revitaliser les travaux de l'Assemblée et de ses grandes commissions. Cette simplification devrait contribuer à améliorer l'orientation et le contrôle stratégiques des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies au Siège et aux niveaux régional et national.

105. D'autres acteurs et mécanismes qui transcendent les domaines d'activité et les entités sont également essentiels pour assurer la tutelle du système, ainsi que sa transparence, sa responsabilité et la cohérence de son action, notamment :

a) Sur le plan politique, le Forum politique de haut niveau pour le développement durable prend des initiatives politiques, donne des orientations et fournit des recommandations sur la mise en œuvre et le suivi du Programme 2030;

b) Le débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles assure la coordination et l'orientation globales des activités opérationnelles à l'échelle du système. Au niveau des pays, l'appui du système des Nations Unies pour le développement est coordonné et aligné sur les priorités nationales grâce au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement qui garantit également la transparence auprès de tous les acteurs;

c) Au Siège, le Conseil des chefs de secrétariat, le Groupe des Nations Unies pour le développement, le Comité de haut niveau sur la gestion et le Comité de haut niveau sur les programmes sont notamment responsables du contrôle, de la transparence et de la responsabilité.

106. Toutefois, la très grande majorité des entités continuent de rendre compte à leurs organes directeurs respectifs. L'aptitude des organes principaux à tenir chacune des entités responsables de l'exécution des mandats à l'échelle du système est limitée. Au cours des dernières années, et à mesure que les initiatives destinées à assurer la cohérence étaient mises en œuvre sur le terrain, les questions systémiques ont eu tendance à relever en premier lieu de mécanismes interinstitutions tels que le Conseil des chefs de secrétariat et le Groupe des Nations Unies pour le développement qui opèrent sur la base du consensus et qui ne sont pas formellement subordonnés aux organes directeurs. Les changements intervenus successivement dans la fonction de coordination n'ont modifié en rien la nature volontaire et consensuelle du dispositif. Les lacunes en matière de responsabilité sont patentes dans les échanges du système des Nations Unies pour le développement avec les États Membres sur les questions qui ne dépendent pas d'un seul organe directeur, notamment l'examen des résultats obtenus à l'échelle du système. Le Programme 2030 est l'occasion de remédier à ces lacunes.

**107. Afin de renforcer la gouvernance à l'échelle du système et le contrôle de l'appui du système des Nations Unies pour le développement au Programme 2030, nous proposons les options suivantes pour examen par les États Membres :**

a) **Réorganiser le débat consacré aux activités opérationnelles en convoquant des réunions très ciblées deux fois par an.** Ses principales fonctions seraient les suivantes : i) fournir des orientations politiques à l'échelle du système, servir de cadre de responsabilisation concernant l'appui collectif aux efforts déployés pour atteindre les objectifs de développement durable, entreprendre un examen qui serait fondé sur des comptes rendus annuels allégés et axé sur les résultats obtenus à l'échelle du système dans le cadre des objectifs, ferait partie de l'obligation de rendre compte, tirerait parti des procédures adoptées par chacune des entités, afin d'éviter les contraintes excessives et les doubles-emplois, et serait complété par des évaluations indépendantes des résultats et de la performance à l'échelle du système; ii) servir de cadre de coordination aux travaux des conseils d'administration et remplacer leurs réunions conjointes, qui n'ont aucun statut juridique; et iii) renforcer les liens entre les fonctions normatives et opérationnelles, y compris traduire les normes mondiales provenant de différentes entités du système en orientations pratiques à l'échelle du système.

b) **Fusionner progressivement les organes directeurs des programmes et des fonds basés à New York en s'inspirant de la pratique actuelle des réunions conjointes des conseils d'administration du PNUD, du Fonds des Nations Unies pour la population, du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.** L'incidence de cette fusion pourrait être considérable, étant donné que ces entités réalisent une grande part des activités opérationnelles sur le terrain et représentent près de la moitié de l'ensemble du personnel du système des Nations Unies pour le développement. Les autres entités, notamment les institutions spécialisées, pourraient conserver leurs organes directeurs respectifs mais devraient renforcer leurs liens avec le Conseil économique et social. La fusion mettrait l'accent sur la gouvernance horizontale du système, avec davantage d'orientation stratégique et de tutelle par les États Membres, ainsi que sur les stratégies, la planification et les résultats communs afin de mieux exécuter le programme. Le Conseil

d'administration commun continuerait néanmoins de s'intéresser aux problématiques individuelles des entités, afin d'assurer la solidité de la responsabilité verticale s'agissant des résultats obtenus par des entités spécifiques. La fusion nécessiterait d'examiner le fonctionnement actuel des conseils d'administration, en vue d'améliorer la cohérence, l'efficacité, la qualité de l'engagement, la transparence et la tutelle stratégique, de rendre le suivi plus systématique et d'adhérer à des règles précises, conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale.

**c) Intensifier les échanges avec les États Membres sur des questions qui concernent l'ensemble du système.** Je souhaite établir un dialogue plus direct avec le Conseil économique et social sur l'appui systémique aux efforts déployés pour atteindre les objectifs et sur les activités qui sont du ressort du Conseil des chefs de secrétariat et des membres du Groupe des Nations Unies pour le développement. Même si ces derniers doivent rester des mécanismes de gestion interne à la disposition du Secrétaire général, l'amélioration de la transparence concernant leurs activités et l'établissement d'un dialogue avec les États Membres pour faire en sorte que leur action soit conforme aux orientations multilatérales et répond aux attentes constitue une proposition gagnant-gagnant. Nous examinerons les modalités de ce dialogue avec le Président du Conseil et les États Membres.

## **B. Améliorer la transparence des résultats obtenus à l'échelle du système**

108. En renforçant la responsabilité interne pour exécuter les mandats collectifs, nous collaborerons avec le système des Nations Unies pour le développement afin de mener à bien les initiatives suivantes :

**a) Élaboration, à tous les niveaux, d'un rapport annuel sur les résultats obtenus à l'échelle du système.** Dans chaque pays, un rapport annuel conjoint à l'intention du gouvernement hôte sera établi sur la question de l'appui collectif en faveur des objectifs prévu dans les plans nationaux de développement. De nombreuses équipes de pays produisent déjà un rapport unique sur les résultats pour leurs gouvernements hôtes respectifs. Nous souhaiterions que cette pratique soit universalisée et normalisée à des fins de comparaison et de regroupement au niveau mondial. La transparence et la responsabilité devant les gouvernements hôtes et les autres parties prenantes nationales passent par le renforcement du réseau des coordonnateurs résidents et l'amélioration des moyens de communication des résultats obtenus, afin que les gouvernements et les citoyens puissent comprendre le rôle, l'intérêt et l'action du système des Nations Unies pour le développement. Au niveau régional, l'établissement d'un rapport annuel sur la contribution de l'Organisation aux questions de politique régionale et à la production de connaissances sera coordonné par les commissions régionales. Au niveau mondial, le système pour le développement poursuivra l'harmonisation de ses mécanismes de gestion des données et de présentation de rapports afin de rendre compte périodiquement au Conseil économique et social de son apport collectif aux efforts déployés pour atteindre les objectifs, en se fondant sur la méthode élaborée pour l'aperçu des fonctions et capacités à l'échelle du système demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243;

**b) Amélioration de la transparence concernant les dépenses engagées et les résultats obtenus par chacune des entités grâce à l'adhésion de l'ensemble du système à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, afin de garantir que les États et les citoyens soient informés de nos dépenses en temps réel.** Les entités s'appuieront également sur les progrès considérables réalisés en

matière de communication des résultats afin de rendre la contribution de l'Organisation au développement durable plus visible et plus concrète;

c) **Création de capacités pour l'évaluation indépendante des activités entreprises à l'échelle du système.** Le système des Nations Unies pour le développement a besoin de capacités spécifiques pour entreprendre plus fréquemment des évaluations plus cohérentes des résultats obtenus et des performances à l'échelle du système. Nous envisageons de créer un petit bureau indépendant qui pourrait être rattaché au Cabinet du Secrétaire général ou à d'autres mécanismes de coordination interne et qui fournirait un appui à un réseau des coordonnateurs résidents restructuré. Le bureau aurait une présence limitée et s'attacherait en particulier à assurer la cohérence des travaux des divers bureaux indépendants d'évaluation des entités, tout en évaluant les performances du système pour le développement à l'appui des objectifs, aux niveaux mondial et national.

### C. Renforcer la responsabilité interne en vue d'honorer les mandats collectifs

109. **Afin d'améliorer la transparence des résultats obtenus à l'échelle du système, nous collaborerons avec le système des Nations Unies pour le développement pour renforcer l'accent mis actuellement sur les mandats propres à chaque entité et le respect de ces mandats, par l'intermédiaire des initiatives suivantes :**

a) **Une série de mesures sera prise pour renforcer la responsabilité au sein des mécanismes de gestion et de coordination internes tels que le Conseil des chefs de secrétariat et le Groupe des Nations Unies pour le développement.** Tout comme nous demandons aux pays de transposer dans leur législation nationale les dispositions des conventions internationales qu'ils ratifient, il est essentiel que les accords et normes interinstitutions soient respectés et suivis par chaque membre du système des Nations Unies pour le développement et que ces derniers communiquent des informations à cet égard à leurs conseils d'administration respectifs, par l'intermédiaire de mes rapports, en interaction directe avec le Conseil économique et social et publiquement. Ces accords et normes doivent être intégrés dans les plans stratégiques, les budgets et les résultats de chacune des entités.

b) **En incitant à une plus grande discipline interne, nous continuerons à améliorer la gestion de la performance, notamment grâce à la simplification et à la rationalisation des outils et des mécanismes pour veiller à ce que les contrats de mission conclus entre les hauts fonctionnaires et le Secrétaire général soient exécutés et axés sur les résultats.** Le nouveau modèle de leadership du système des Nations Unies adopté en avril 2017 par le Conseil des chefs de secrétariat (voir CEB/2017/1, annexe) offre une base sur laquelle s'appuyer. Il viendra en complément d'autres réformes proposées pour renforcer la responsabilisation des coordonnateurs résidents et des membres des équipes de pays.

## VI. Tenir compte des tendances de financement et être unis dans l'action : vers un pacte de financement

110. Il est essentiel que le système des Nations Unies pour le développement bénéficie d'un financement adapté pour que ses entités puissent être unies dans l'action et appuyer efficacement la mise en œuvre du Programme 2030. La question fondamentale des modalités de financement du système à la lumière du

Programme 2030 sera abordée plus avant d'ici à la fin de l'année 2017, comme l'a demandé l'Assemblée générale au paragraphe 20 de sa résolution 71/243.

111. Afin que le système des Nations Unies soit plus cohérent, efficace et efficient, les États Membres doivent fournir les ressources de base qui favorisent l'appropriation nationale et permettent que le système soit plus souple et stratégique. Des niveaux élevés de préaffectation des fonds limitent la capacité du système de mener à bien ses activités de manière cohérente et d'appuyer efficacement l'intégration des politiques, la gestion des données, le renforcement des institutions, les partenariats et les modes de financement, qui sont autant de fonctions qui auront une importance croissante à l'avenir. En outre, ce type de financement remet en cause le principe de responsabilité pour les résultats obtenus à l'échelle du système.

112. Il ressort clairement de l'examen des fonctions et capacités du système des Nations Unies pour le développement que la préaffectation des fonds pose de nombreux problèmes. À l'heure actuelle, seul 20 % environ des activités du système sont financées par les ressources de base, un pourcentage qui n'a cessé de diminuer au cours des dix dernières années et qui décroît toujours. Parallèlement, environ 90 % des ressources autres que les ressources de base sont allouées à des projets réunissant une seule entité et un seul donateur. La fragmentation et la volatilité sont la norme. L'efficacité du repositionnement du système pour le développement dépendra, dans une large mesure, des modifications apportées simultanément aux pratiques de financement actuelles.

113. Le financement du système des Nations Unies pour le développement doit être pluriannuel et plus prévisible, durable, souple et opportun. Sur le plan opérationnel, l'affectation des ressources doit être structurée de manière à maximiser les résultats collectifs à l'échelle nationale ainsi que les résultats de l'action de l'ONU dans les situations où elle peut faire une différence. La fragmentation du financement divise le système et incite à la concurrence plutôt qu'à la collaboration nécessaire pour fournir des réponses intégrées. Nous devons étudier ensemble les moyens d'assurer un financement plus important et plus direct des activités et des programmes communs, ainsi que des stratégies de financement qui favorisent l'intégration et la cohérence. Pour que le système pour le développement soit apte à mettre en œuvre le Programme 2030, il faut qu'il attire et coordonne les financements, et qu'il jouisse de la capacité et d'un dosage de politiques budgétaires suffisamment adaptés pour obtenir les résultats escomptés. Il requiert également des niches de financement dédiées aux essais et à l'innovation, notamment pour examiner les problèmes de demain afin que les pays puissent supporter, partager et gérer plus efficacement les risques et être plus résilients face aux chocs.

114. Le système des Nations Unies pour le développement doit également inspirer la confiance nécessaire pour mobiliser des financements plus prévisibles et moins restrictifs. Nous y parviendrons en partie grâce à notre engagement d'apporter à tous les États Membres la transparence et la responsabilité qu'ils doivent à leurs citoyens. Nous avons présenté ci-dessus un certain nombre de propositions visant à améliorer notre efficacité, à nous soumettre à plus de contrôle et à adhérer au principe de transparence.

115. En outre, nous sommes convaincus que le passage progressif à la notion de résultats obtenus à l'échelle du système nous permettra de présenter des rapports bien plus solides qui inciteront nos partenaires à financer la recherche de résultats collectifs et les fonctions de coordination.

116. **Concernant la fragmentation du financement :**

a) Au cours des mois à venir, lors de la préparation des propositions qui seront soumises en décembre, nous œuvrerons à l'élaboration d'un projet de pacte de financement avec les États Membres, afin d'étudier les solutions raisonnables qui pourraient nous permettre d'améliorer la qualité et la prévisibilité des ressources allouées au système des Nations Unies pour le développement moyennant davantage d'efficacité, de transparence et de responsabilité concernant les résultats obtenus à l'échelle du système;

b) Au centre de ces efforts se trouvera la nécessité de faire renaître la confiance qu'inspirent les entités des Nations Unies pour le développement et de remobiliser l'appui à leur budget de base tout en recensant les mécanismes, tels que les fonds de financement commun ou d'autres sources de financement innovantes, qui pourraient permettre d'apporter plus de souplesse dans la préaffectation des ressources autres que les ressources de base et de contribuer à l'obtention de résultats encadrée par les pays dans le cadre des objectifs de développement durable.

## VII. Voie à suivre

117. Le système des Nations Unies pour le développement se doit de satisfaire efficacement aux nouvelles exigences du développement et du nouveau programme élaboré en sa faveur. La capacité du système pour le développement de s'aligner sur le Programme 2030 et de répondre aux demandes que les États Membres ont exprimées dans le cadre de l'examen quadriennal complet suscite de grandes attentes.

118. L'analyse réalisée pour le présent rapport indique que le système est disposé et prêt à mettre en œuvre le Programme 2030, mais qu'il n'est ni équipé ni conçu pour être à la hauteur de ses ambitions à l'heure actuelle.

119. Il est urgent que le système des Nations Unies pour le développement dépasse la phase axée sur la cohérence et la coordination pour aller vers davantage d'impulsion, d'intégration et de responsabilité concernant les résultats sur le terrain.

120. Le présent rapport est une première étape dans le recensement des domaines qui nécessitent plus d'efforts, des mesures permettant de renforcer la confiance mutuelle et des moyens de renouveler notre partenariat pour réaliser le Programme 2030 et de faire en sorte que le système des Nations Unies pour le développement puisse jouer le rôle que les États Membres lui ont assigné. Un autre rapport sera publié en décembre, comme demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243. Il exposera plus en détail les mesures et les idées évoquées dans le présent rapport, en particulier les propositions visant à améliorer le fonctionnement du réseau des coordonnateurs résidents. Il répondra également à la demande d'élaboration d'un document stratégique à l'échelle du système et fournira des recommandations sur les moyens d'harmoniser davantage les efforts de financement avec les activités que les Nations Unies devront mener pour réaliser le Programme 2030.

121. Le présent rapport marque le début d'un processus qui s'étendra jusqu'à la fin de l'année 2017. Les États Membres m'ont demandé de leur présenter des propositions ambitieuses pour garantir que l'Organisation soit en mesure d'aider les pays à réaliser le Programme 2030. Nous comptons donc sur la confiance et l'engagement continus des États Membres.

122. À l'instar des fondateurs de notre organisation qui étaient résolument tournés vers l'avenir lorsqu'ils ont rédigé et adopté la Charte des Nations Unies, nous avons la responsabilité collective d'investir dans l'ONU de demain et dans le monde qui sera le nôtre en 2030 et au-delà.

123. Le monde entier compte sur nous, et moi je compte sur votre appui à mesure que nous avançons. Ensemble, nous pouvons mettre en place un système des Nations Unies pour le développement renforcé qui aide les pays à obtenir des résultats concrets pour la planète et pour ses habitants.

---