



Assemblée générale Conseil économique et social

Distr. générale
13 janvier 2015
Français
Original : anglais

Assemblée générale
Soixante-dixième session
Activités opérationnelles de développement :
activités opérationnelles de développement
du système des Nations Unies

Conseil économique et social
Session de fond de 2015
21 juillet 2014-22 juillet 2015
Point 7 a) de l'ordre du jour
Activités opérationnelles du système
des Nations Unies au service
de la coopération internationale
pour le développement : suite donnée
aux recommandations de politique
générale de l'Assemblée générale
et du Conseil

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport passe en revue les résultats obtenus, les mesures prises et les difficultés rencontrées dans le cadre de l'application de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Ce bilan a été renforcé par l'adoption du cadre unifié et systématique de suivi et de communication des résultats de l'examen quadriennal complet, dont les résultats sont pour la première fois présentés dans le rapport.

Dans l'ensemble, des progrès notables ont été accomplis dans l'application de plusieurs dispositions de la résolution. Les tendances en matière de financement qui sont apparues au cours des 10 dernières années se sont confirmées en 2013. Les débats sur l'amélioration de la qualité des ressources se sont intensifiés dans le cadre de dialogues structurés. La plupart des entités des Nations Unies ont déployé d'importants efforts en vue d'adapter leur cadre stratégique aux principes de l'examen quadriennal complet. La mise en place des procédures opérationnelles permanentes pour les pays appliquant l'initiative « Unis dans l'action » revigore la



volonté d'améliorer la cohérence des programmes et des opérations tandis que le principe de participation aux coûts du système des coordonnateurs résidents a commencé à être mis en œuvre. L'harmonisation des pratiques de fonctionnement au niveau des pays ne progresse toutefois que lentement. Une plus grande harmonisation des politiques, procédures et règlements permettrait de réduire la charge de travail des pays de programme et d'améliorer l'efficacité de l'action du système des Nations Unies. Celui-ci doit également avoir davantage recours aux capacités et systèmes nationaux.

À ce stade décisif de transition des objectifs du Millénaire pour le développement aux objectifs de développement durable, les gouvernements des pays de programme ont réaffirmé leur souhait que le système des Nations Unies pour le développement fournisse un appui cohérent et intégré, adapté à l'évolution de leurs besoins et priorités. Le dialogue du Conseil économique et social sur la place qu'est appelé à occuper à plus long terme le système des Nations Unies fournira à cet égard d'utiles orientations.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	6
II. Financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement	7
A. Principes généraux	10
B. Augmentation du financement global, en particulier des ressources de base	24
C. Améliorer la prévisibilité et la qualité des ressources	27
D. Assurer le recouvrement intégral des dépenses	32
III. Contribution des activités opérationnelles de l'ONU au renforcement des capacités nationales et à l'efficacité des activités de développement	34
A. Renforcement des capacités et développement	34
B. Élimination de la pauvreté	36
C. Coopération Sud-Sud et renforcement des capacités nationales	38
D. Égalité des sexes et autonomisation des femmes	39
E. Passage de la phase des secours à celle du développement et réduction des risques de catastrophe	41
IV. Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement	43
A. Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	45
B. Système des coordonnateurs résidents	48
C. « Unis dans l'action »	52
D. Dimensions régionales	54
E. Simplification et harmonisation des pratiques opérationnelles	57
F. Gestion axée sur les résultats	63
G. Évaluation des activités opérationnelles de développement	64
H. Action complémentaire et suivi	65
V. Efficacité du système de développement des Nations Unies	67
VI. Conclusion	72
Annexe	
Cadre de suivi et d'établissement des rapports relatif à l'examen quadriennal complet	76
Tableaux	
1. Dépenses consacrées à des activités de programme dans les 10 premiers pays de programme en 2013 : activités de développement (hors ressources locales)	20
2. Fonds d'affectation spéciale multidonateurs en 2013	29
3. Fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies » en 2013	30

4.	Synchronisation des cycles de planification stratégique avec l'examen quadriennal complet .	44
5.	Nombre de pays choisissant chaque partenaire comme étant l'un des deux fournisseurs préférés d'aide extérieure	69
6.	Vues des gouvernements au sujet des domaines dans lesquels la contribution du système des Nations Unies est des plus importantes.	70
7.	Attentes des gouvernements au sujet du soutien que le système des Nations Unies doit apporter à leur pays au cours des quatre prochaines années.	70
Figures		
I.	Financement des activités du système des Nations Unies : 2013	8
II.	Évolution en termes réels du financement des activités opérationnelles de développement des Nations Unies, 1998-2013	10
III.	Dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, par région, 2013	11
IV.	Dépenses afférentes aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies dans les 50 premiers pays de programme, 2013	12
V.	Contributions reçues par les entités des Nations Unies au titre des activités opérationnelles de développement en 2013	13
VI.	Sources de financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, 2013	14
VII.	Principaux contributeurs aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies, 2013	15
VIII.	Filières de l'aide multilatérale, 2013	16
IX.	Taux de croissance annuel moyen de l'aide publique au développement et des activités opérationnelles de développement	16
X.	Part de l'APD en ce qui concerne les dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement à l'échelle des pays, 2012	18
XI.	Dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement, par région (2013)	19
XII.	Dépenses liées au développement dans les 120 premiers pays de programme (ressources de base), 2013	20
XIII.	Activités opérationnelles de développement par principaux groupes de pays, 2013	21
XIV.	Principaux organismes contribuant aux activités opérationnelles de développement, 2013	22
XV.	Principaux contributeurs aux activités opérationnelles de développement, 2013	23
XVI.	Modalités d'apport des ressources autres que les ressources de base aux activités opérationnelles de développement, 2013	24
XVII.	Principales sources de financement, 1997-2013	25
XVIIIa.	Variation des contributions de base pour les principaux donateurs, 2008-2013	28
XVIIIb.	Variation des contributions autres que les ressources de base pour les principaux donateurs, 2008-2013	28

XIX.	Niveau d'utilisation optimale des institutions nationales, d'après les coordonnateurs résidents et les pays de programme	35
XX.	Pourcentage des pays ayant obtenu au moins une note de 4	40
XXI.	Mesures assorties de délais à mettre en œuvre dans le contexte du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	47
XXII.	Situation des pays en ce qui concerne l'initiative « Unis dans l'action »	52
XXIII.	Mesures assorties de délais à mettre en œuvre dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action »	53
XXIV.	Proportion des activités des organismes des Nations Unies menées conjointement avec au moins une autre entité des Nations Unies	56
XXV.	Mesures assorties de délais relatives à la simplification et à l'harmonisation des pratiques opérationnelles.	60
XXVI.	Les 10 principaux services communs fournis sur la base d'accords interinstitutions	61
XXVII.	Raisons empêchant les équipes de pays des Nations Unies d'harmoniser davantage les pratiques opérationnelles au niveau national	62
XXVIII.	Mesures assorties d'échéances liées à l'action complémentaire et au suivi	67
XXIX.	Importance relative des domaines d'assistance par niveau de revenu de pays, 2014.	72

I. Introduction

1. Établi en application de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale, le présent rapport vise à donner une vue d'ensemble des progrès accomplis et des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ladite résolution entre 2013 et 2014¹. Il présente pour la première fois les résultats du cadre unifié et systématique de suivi et de communication des résultats de l'examen quadriennal complet.

2. Les années 2013 et 2014 ont été marquées par la suite donnée à l'échelle intergouvernementale à la Conférence des Nations Unies sur le développement durable et en particulier les délibérations du Groupe de travail ouvert sur les objectifs de développement durable et la publication des résultats de ces travaux. Le programme unifié et universel de développement pour l'après-2015, en cours d'élaboration, constituera le cadre de référence du système des Nations Unies pour le développement, lequel est appelé à continuer à se perfectionner. Les conséquences du nouveau programme pour le système apparaissent de plus en plus clairement et le cycle actuel de l'examen quadriennal complet constitue une occasion de rationaliser et de renforcer l'efficacité du système afin d'améliorer la place que ce dernier est appelé à occuper.

3. Plusieurs restructurations de grande envergure ont été menées ou ont débuté au cours de la période à l'examen, notamment à l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Ce dernier a, dans le cadre d'un vaste projet, entrepris de transférer un plus grand nombre de services d'appui au sein de centres régionaux, réduisant ainsi de près de 30 % ses effectifs à New York.

4. Les gouvernements des pays de programme exigent du système des Nations Unies pour le développement qu'il apporte un appui plus cohérent dans les trois grands volets du développement durable, ainsi qu'un appui aux politiques de développement durable et à l'élimination de la pauvreté, et qu'une plus grande importance soit accordée au renforcement et à l'utilisation des capacités nationales. Le système doit à cette fin mettre à profit ses propres atouts tout en tirant parti également de ceux d'autres acteurs.

5. Dans sa résolution 2014/14, le Conseil économique et social a décidé de tenir un dialogue sur le positionnement du système sur le long terme, compte tenu du programme de développement pour l'après-2015, y compris en ce qui concerne les relations entre l'alignement des fonctions, les pratiques de financement, les structures de gouvernance, les capacités et l'influence du système, les formes de partenariat et les arrangements organisationnels. Si le présent rapport n'est pas censé servir de point de départ à ce dialogue, il permet toutefois au Conseil de s'acquitter de ses fonctions d'examen et de suivi de l'application de la résolution 67/226.

6. Établi en consultation avec le système des Nations Unies pour le développement, le présent rapport se fonde principalement sur les plans stratégiques

¹ Le rapport rend compte des progrès accomplis en 2013 sur la base des rapports annuels des entités des Nations Unies, qui portent sur la même période. Toutefois, les contributions prises en compte dans ce rapport, y compris les enquêtes menées et celles fournies par les entités des Nations Unies, portent pour la plupart sur l'année 2014. Ce rapport traite donc également des progrès réalisés en 2014, dans la mesure où les données s'y rapportant étaient disponibles.

et rapports annuels des fonds et programmes. Les enquêtes menées auprès des gouvernements des pays de programme, du siège des organismes, des coordonnateurs résidents et des équipes de gestion des opérations des équipes de pays des Nations Unies, administrées par le Département des affaires économiques et sociales, ainsi que l'enquête sur la coordination du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) administrée par le Bureau de la coordination des activités de développement et la base de données financières et le système de communication d'informations gérés par le Conseil des chefs de secrétariat ont également été très utiles. On trouvera parmi les documents de référence du présent rapport, publiés en ligne, une note méthodologique sur ces enquêtes et une note technique sur la provenance et la portée des informations présentées, ainsi qu'une annexe statistique².

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

Structure et teneur de la section

7. Plusieurs entités sont investies de mandats ayant spécifiquement trait aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies. Le système des Nations Unies pour le développement se compose de 34 entités³ qui reçoivent des contributions pour mener des activités opérationnelles en faveur du développement. Il s'agit de 12 fonds et programmes⁴, 13 institutions spécialisées⁵ et 9 autres entités⁶.

² Voir www.un.org/en/ecosoc/newfunct/qcpr_implementation.shtml.

³ Ce nombre s'élève à 37 si l'on compte comme entités distinctes le programme des Volontaires des Nations Unies, le Fonds d'équipement des Nations Unies et le Centre du commerce international.

⁴ Le PNUD (y compris le programme des Volontaires des Nations Unies et le Fonds d'équipement des Nations Unies), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Programme alimentaire mondial (PAM), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), y compris le Centre du commerce international, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA).

⁵ L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'Organisation maritime internationale (OMI), l'Union internationale des télécommunications (UIT), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'Union postale universelle, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et l'Organisation mondiale du tourisme.

⁶ La Commission économique pour l'Afrique (CEA), la Commission économique pour l'Europe (CEE), la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO), la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Département des affaires économiques et sociales, le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) et le Haut-Commissariat aux droits de l'homme.

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

9. La présente section est organisée selon les différentes sections de la résolution 67/226 de l'Assemblée et le cadre de suivi et de communication des résultats mis au point en application de la résolution 2013/5 du Conseil économique et social (voir annexe).

10. On trouvera sur le site Web consacré à la procédure d'examen quadriennal complet² des précisions, des informations et des analyses sur les nombreux aspects et caractéristiques du financement des activités opérationnelles de développement des Nations Unies.

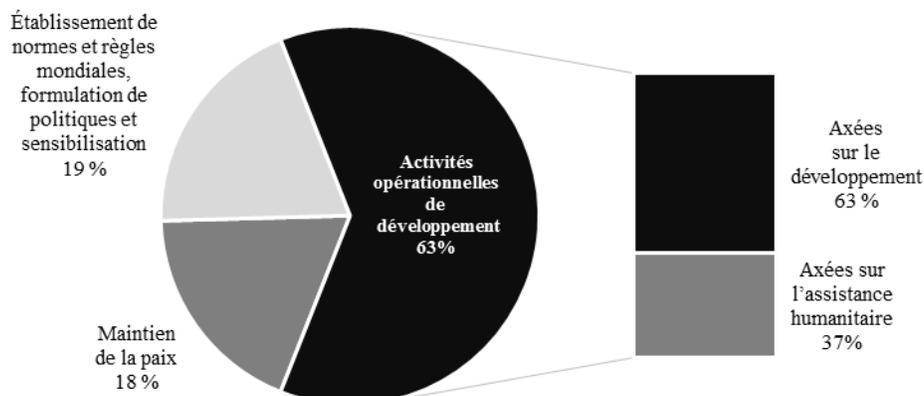
Activités menées à l'échelle du système des Nations Unies

11. Les activités opérationnelles de développement des Nations Unies portent aussi bien sur le développement à long terme que sur l'apport d'assistance humanitaire à plus court terme⁷. Le montant total des contributions aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies s'est élevé en 2013 à 26,4 milliards de dollars, ce qui représentait environ 63 % du financement de l'ensemble des activités du système des Nations Unies (voir fig. I).

Figure I

Financement des activités du système des Nations Unies : 2013

42,6 milliards de dollars des États-Unis



12. Il n'existe pas de système de classification harmonisé à l'échelle du système qui permette de différencier les activités liées au développement de celles liées à l'assistance humanitaire. Aux fins du présent rapport, et en attendant la mise en place d'un tel système de classification, l'ensemble des activités du HCR, de l'UNRWA et du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, les opérations d'urgence de l'UNICEF (qui représentent environ 28 % de toutes ses activités) et les

⁷ Voir la note technique sur les définitions qui se trouve sur le site Web de la procédure d'examen quadriennal complet.

opérations humanitaires du PAM (environ 93 % de toutes ses activités) sont considérées comme de l'assistance humanitaire. En conséquence, toutes les autres activités sont traitées comme relevant du développement. Nombre des analyses plus détaillées figurant dans le présent rapport concernent spécifiquement les activités de développement.

Ressources de base et autres ressources

13. Les activités opérationnelles de développement des Nations Unies sont financées au moyen des ressources dites « de base » et d'autres ressources. Par ressources de base, on entend les ressources qui ne sont pas réservées à une utilisation particulière et peuvent être mises en commun sans restriction. Leur affectation et leur utilisation sont directement liées aux mandats multilatéraux et aux priorités des plans stratégiques des organismes qui sont arrêtés par les organes directeurs respectifs dans le cadre d'un processus intergouvernemental.

14. À l'opposé, et selon les consignes des contributeurs, les ressources autres que les ressources de base sont pour la plupart préaffectées et ont, de ce fait, une utilisation et une application restreintes. Il n'existe donc pas nécessairement de lien direct entre les activités financées par des ressources autres que les ressources de base et les mandats multilatéraux et plans stratégiques arrêtés par les organes directeurs. Dans certains cas, les organes directeurs approuvent officiellement l'emploi de ressources de base et se contentent de « prendre note » de celui des autres ressources. Environ 7 % des autres ressources sont des ressources dites locales, que les pays de programme fournissent aux organismes aux fins de la mise en œuvre des programmes prévus sur leur propre territoire. Chaque fois que cela est indiqué et paraît justifié, cette composante est exclue de certaines des analyses figurant dans la présente section.

15. La part des ressources autres que les ressources de base dans le financement des activités opérationnelles de développement a considérablement progressé au fil du temps : elle représentait environ 75 % du montant total des ressources en 2013, contre 56 % en 1998. Pour les seules activités liées au développement (c'est-à-dire sans tenir compte des activités liées à l'assistance humanitaire), les ressources autres que les ressources de base constituaient 69 % du montant total en 2013, contre 51 % en 1998.

16. On trouvera dans les documents de référence diffusés sur le site Web de la procédure d'examen quadriennal complet plus de précisions sur les aspects et caractéristiques de ces deux types de financement². Il convient à cet égard de citer un rapport de la Direction de la coopération pour le développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), publié en 2014, sur les pratiques actuelles et les possibilités d'accroître l'efficacité des ressources affectées à des fins particulières. Ce rapport, qui se trouve également parmi les documents de référence publiés sur le site Web, constitue l'un des chapitres du rapport de l'OCDE sur l'aide multilatérale qui paraîtra prochainement.

17. Les documents de référence publiés en ligne donnent également de plus amples renseignements sur les perspectives et difficultés relatives à la communication d'information à l'échelle du système, les aspects techniques des comparaisons et de l'analyse de tendances en termes « courants » et « réels » et la définition de l'aide publique au développement, qui sert de référence dans les

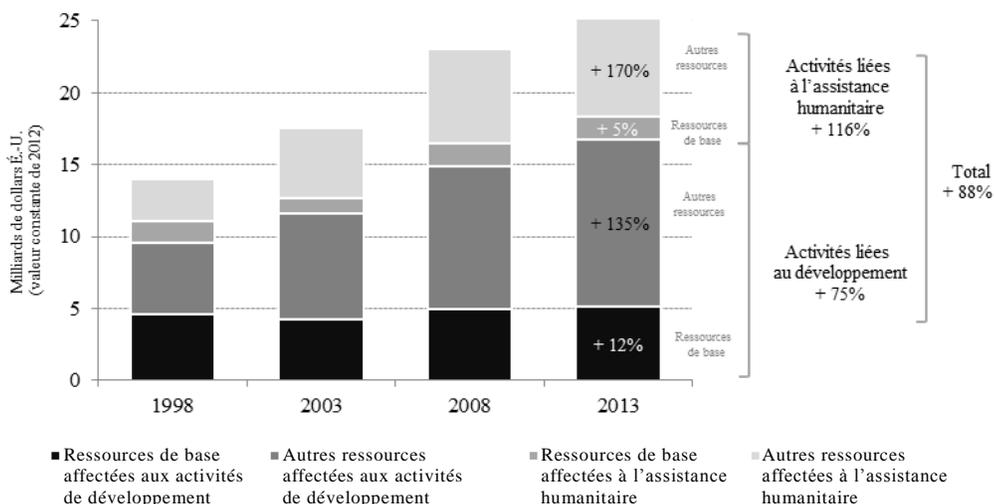
comparaisons entre les activités opérationnelles de développement des Nations Unies et d'autres formes d'aide au développement.

A. Principes généraux

18. Le financement en valeur réelle des activités opérationnelles de développement des Nations Unies s'est dans l'ensemble accru au cours de la période allant de 1998 à 2013, aussi bien pour les activités liées au développement que pour celles liées à l'assistance humanitaire. L'augmentation des ressources de base a cependant été minimale par rapport à celle des autres ressources (voir fig. II). Le déséquilibre qui s'ensuit entre les deux sources de financement et l'allocation de ressources institutionnelles à des activités financées par des ressources autres que des ressources de base sont au cœur du débat sur le recouvrement des coûts et la masse critique des ressources de base dont ont besoin les fonds et programmes des Nations Unies pour préserver et renforcer continuellement leurs moyens d'exécuter leurs mandats multilatéraux, y compris par des activités de fond sur le terrain (voir par. 44 à 51 et 65 à 71).

Figure II
Évolution en termes réels du financement des activités opérationnelles de développement des Nations Unies, 1998-2013

(Pourcentage par rapport à 1998)



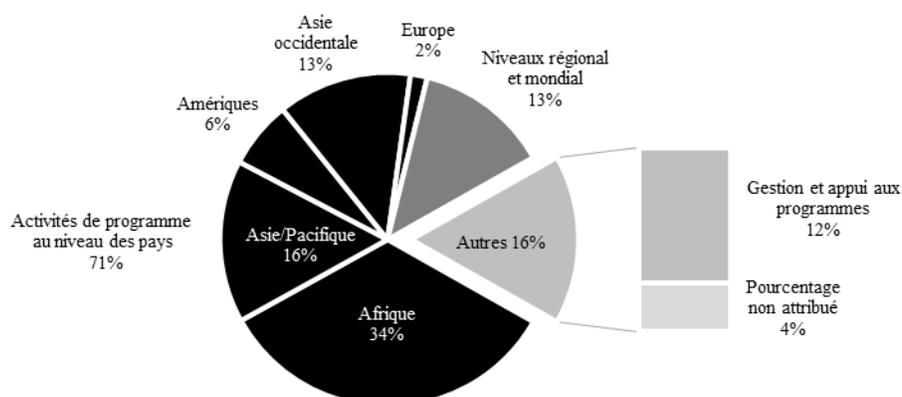
19. En 2013, environ 71 % du montant total des dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies, qui s'élevait à 25,8 milliards de dollars, ont été alloués à des activités de programme menées à l'échelle nationale. Le tiers environ des dépenses, soit 8,4 milliards de dollars, a été consacré à l'Afrique (voir fig. III). La part des activités opérationnelles de développement menées en Asie occidentale a augmenté, passant de 8 % en 2011 à 13 % en 2013. Plus des trois quarts des dépenses consacrées à cette région avaient trait à des activités liées à l'assistance humanitaire.

20. Quelque 29 % du montant total des dépenses ont servi à financer des activités de programme aux niveaux régional et mondial, la gestion et l'appui aux programmes et des activités qui ne pouvaient être rangées dans aucune des catégories susmentionnées. Les coûts afférents à la gestion et à l'appui aux programmes sont ceux qui, dans les discussions sur le recouvrement des coûts menées dans le cadre de l'examen quadriennal complet, sont qualifiés de dépenses non liées aux programmes et comprennent, ce qui, dans certaines organisations relève de « l'efficacité du développement »⁷.

Figure III

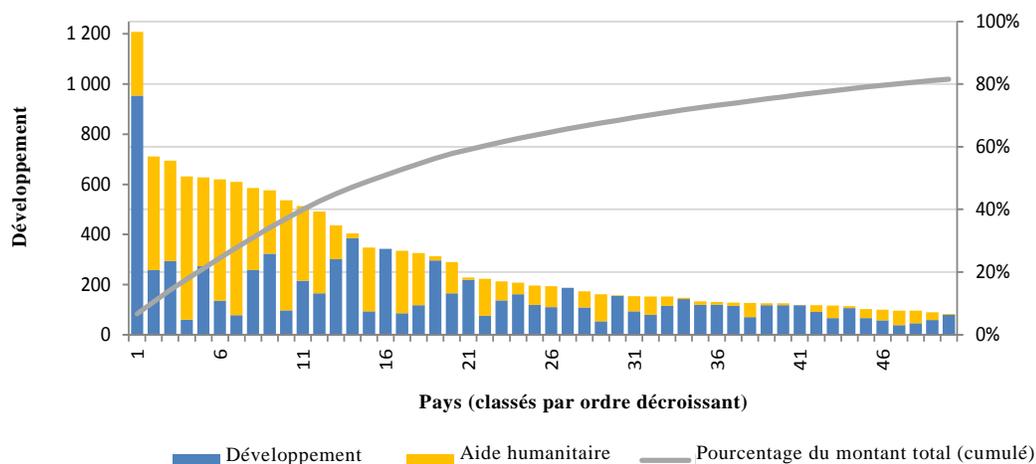
Dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, par région, 2013

25,8 milliards de dollars



21. En ce qui concerne la répartition et le degré de concentration des dépenses consacrées à des activités de programme menées à l'échelle nationale en 2013, les 50 premiers pays de programme comptaient pour 82 % du montant total des dépenses de programme et les cinq premiers d'entre eux (Afghanistan, Éthiopie, Soudan du Sud, Jordanie et Soudan) pour quelque 21 % (voir fig. IV). Les dépenses de programme étaient de loin les plus élevées en Afghanistan (1 218 millions de dollars), où 61 % (soit 742 millions de dollars) relevaient du PNUD. Les activités liées à l'assistance humanitaire étaient majoritaires dans les pays où les dépenses de programme étaient les plus élevées, à l'exception de l'Afghanistan.

Figure IV
**Dépenses afférentes aux activités opérationnelles de développement
du système des Nations Unies dans les 50 premiers pays
de programme, 2013**



22. Dans huit des 10 pays aux dépenses de programme les plus élevées, un coordonnateur des opérations humanitaires des Nations Unies est en fonction. La liste complète des dépenses de programme par pays, type d'activité (développement et assistance humanitaire) et type de financement (ressources de base et autres ressources) figure au tableau B-2 de l'annexe statistique en ligne.

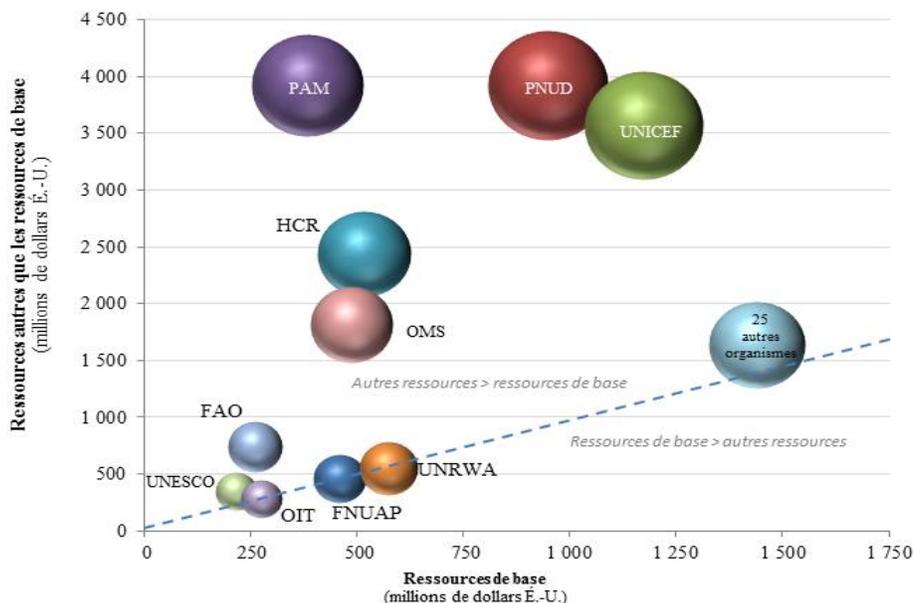
Entités des Nations Unies

23. Le financement des activités opérationnelles de développement est réparti entre un nombre relativement restreint d'organismes des Nations Unies, les 10 premiers, à savoir le PNUD, le PAM, l'UNICEF, l'OMS, le HCR, la FAO, l'UNRWA, le FNUAP, l'OIT et l'UNESCO, ayant reçu environ 88 % de la totalité des contributions en 2013⁸. Pour le FNUAP, l'OIT et l'UNRWA, les ressources de base et les autres ressources sont d'un montant à peu près équivalent mais pour les cinq organismes bénéficiant des contributions les plus élevées, les ressources de base sont largement inférieures aux autres ressources (voir fig. V). Par rapport à 2012, les contributions au PAM, au HCR et aux activités d'assistance humanitaire de l'UNICEF ont considérablement augmenté. Le tableau A-2 de l'annexe statistique dresse une liste complète des contributions reçues au cours des huit dernières années, par organisme et par type de financement (ressources de base et autres ressources).

⁸ Le PAM a reçu 383 millions de dollars de « contributions multilatérales » en 2013. Ces contributions constituent la modalité de financement la plus souple et sont considérées, aux fins du présent rapport, comme s'apparentant à des ressources de base. La plupart d'entre elles ne peuvent servir qu'à financer des activités de programme. Dans certains cas, un montant restreint de ces contributions a cependant permis de financer, avec l'accord des donateurs, des activités d'appui aux programmes.

Figure V
Contributions reçues par les entités des Nations Unies au titre des activités opérationnelles de développement en 2013

26,4 milliards de dollars



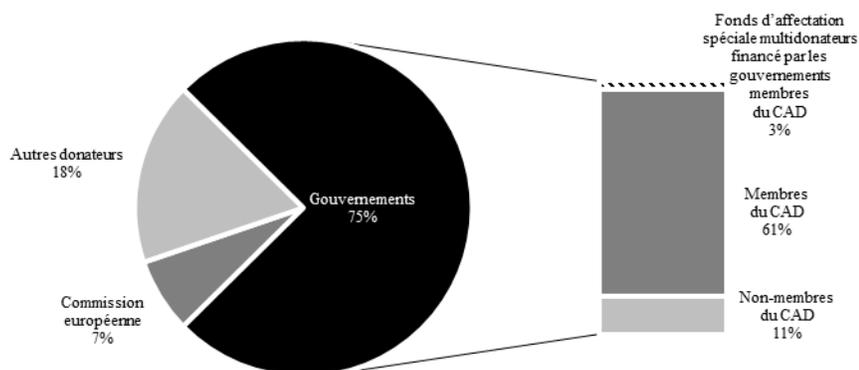
Sources de financement

24. Environ 75 % du montant total des contributions en 2013 ont été directement fournis par des gouvernements, membres ou non membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE (voir fig. VI). Sont comprises dans ce montant les contributions provenant des fonds d'affectation spéciale multidonateurs des Nations Unies, que le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD gère pour le compte du système des Nations Unies pour le développement⁹. Les 25 % restants correspondent à la part de la Commission européenne et d'autres institutions multilatérales (y compris les fonds mondiaux), qui sont elles-mêmes principalement financées par les gouvernements et par des organisations non gouvernementales et le secteur privé.

⁹ Les fonds d'affectation spéciale multidonateurs ont été financés à hauteur de 97 % par les gouvernements des pays membres du Comité d'aide au développement en 2013 et sont comptabilisés séparément.

Figure VI
**Sources de financement des activités opérationnelles de développement
du système des Nations Unies, 2013**

26,4 milliards de dollars

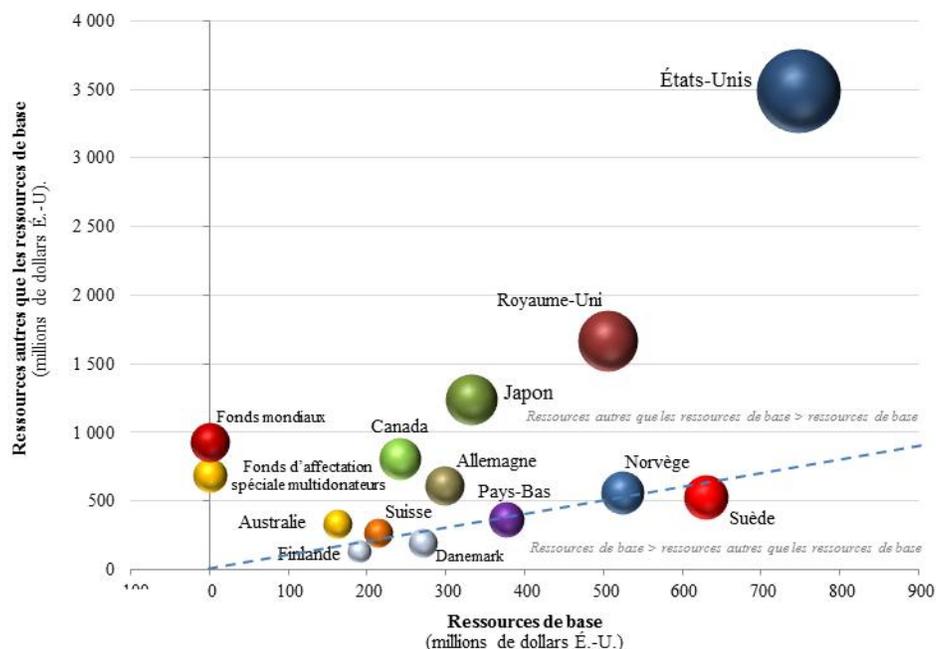


25. On trouvera au tableau A-3 de l'annexe statistique une liste complète des contributions par source, type d'activités (développement et assistance humanitaire) et type de financement (ressources de base et autres ressources). La figure VII ci-dessous donne ces informations pour le groupe des principaux contributeurs, qui représente 88 % du financement total. Les informations sur les donateurs ne tiennent pas compte de leurs contributions aux fonds d'affectation spéciale multidonateurs¹⁰, ni des contributions de la Commission européenne et des autres institutions multilatérales (y compris les fonds mondiaux). Celles-ci sont présentées par grande catégorie et séparément à la figure VII ci-dessous.

¹⁰ Les contributions versées aux entités des Nations Unies dans le cadre du Fonds central pour les interventions d'urgence sont comptabilisées dans la catégorie des « fonds d'affectation spéciale multidonateurs ».

Figure VII
Principaux contributeurs aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies, 2013

26,4 milliards de dollars des États-Unis



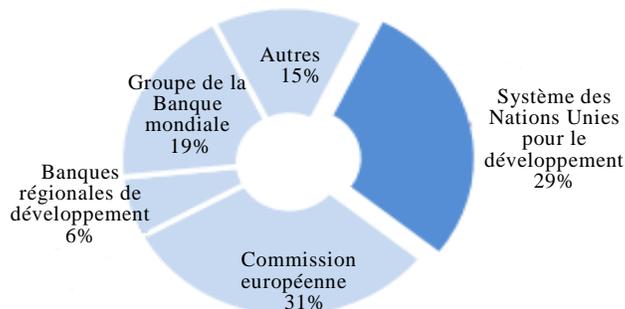
Activités opérationnelles de développement des Nations Unies et aide publique au développement

26. Le système des Nations Unies pour le développement représente 29 % du financement multilatéral direct, d'après les chiffres du CAD de l'OCDE (voir fig. VIII). Il constitue aujourd'hui la deuxième filière de financement de ce type après la Commission européenne, après avoir occupé la première place de 2009 à 2012¹¹.

¹¹ Le suivi systématique des flux d'aide transitant par le système multilatéral a débuté en 2009.

Figure VIII
Filières de l'aide multilatérale, 2013

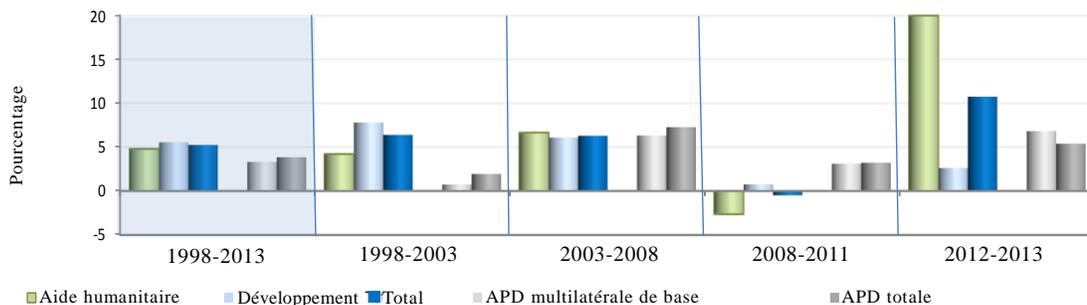
Total : 74,8 milliards de dollars



27. Compte également tenu des ressources bilatérales (hors ressources locales) acheminées par le système des Nations Unies pour le développement en tant que ressources autres que les ressources de base préaffectées, le financement total représentait près de 17 % du total des flux d'aide publique au développement (APD), signalés par le CAD de l'OCDE (compte non tenu de l'allègement de la dette) en 2013. La figure IX montre que, entre 1998 et 2003, les contributions aux activités opérationnelles de développement ont augmenté plus rapidement en valeur réelle que l'APD totale et l'APD multilatérale de base, puis que la hausse de l'APD a atteint un niveau similaire à celui de l'augmentation du financement des activités opérationnelles de développement entre 2003 et 2008. Ces deux taux de croissance ont ralenti dans les années qui ont suivi la crise financière mondiale, avant de rebondir en 2013¹².

Figure IX
Taux de croissance annuel moyen de l'aide publique au développement et des activités opérationnelles de développement

En valeur réelle, de 1998 à 2013 (compte non tenu des ressources locales et de l'allègement de la dette)



¹² Le passage en 2012 des Normes comptables du système des Nations Unies aux Normes comptables internationales pour le secteur public, effectué par un certain nombre d'organismes, ne permet pas de comparer utilement 2011 et 2012. Par conséquent, la période concernant les cinq dernières années apparaît dans deux parties séparées sur la figure IX.

28. Une analyse comparative des activités opérationnelles de développement des Nations Unies et du total de l'APD à l'échelle nationale montre que ces activités (ressources locales non comprises) représentaient en 2012 plus de 40 % de l'APD dans 19 pays de programme, soit 13 % du total (voir figure X)¹³. Ces 19 pays¹⁴ totalisaient environ 18 % des dépenses relatives aux activités opérationnelles de développement à l'échelle nationale, dont 57 % étaient liées à l'aide humanitaire. À l'opposé, les activités opérationnelles de développement comptaient pour moins de 10 % de l'APD totale dans 51 pays de programme. Ce groupe de 51 pays représentait environ 11 % de l'ensemble des activités opérationnelles de développement à l'échelle nationale, dont 17 % étaient liées à l'aide humanitaire. Dans ce groupe, 43 pays sont classés pays à revenu intermédiaire par la Banque mondiale. La plupart des activités opérationnelles (55 %, dont 44 % liées à l'aide humanitaire) se situaient dans des pays de programme où elles représentaient entre 10 % et 30 % de l'APD totale.

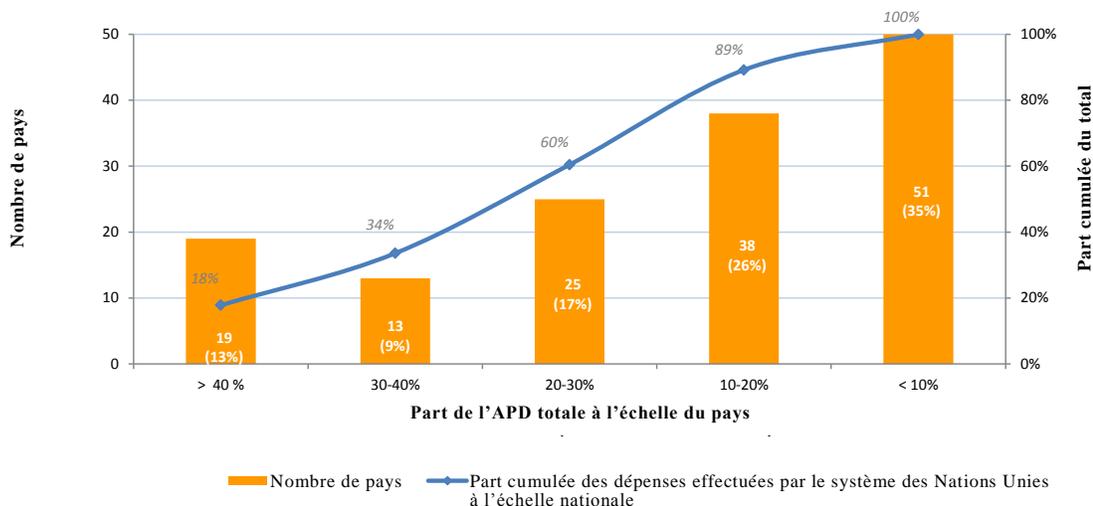
29. Les informations contenues dans la figure X représentent le total des flux financiers de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. En moyenne, une quinzaine d'organismes des Nations Unies opèrent dans des pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire et, comme le montre la figure X, représentent souvent moins de 10 % de l'APD totale. Sous l'angle du financement, il semble que le système des Nations Unies pour le développement est plus pertinent dans les pays en transition (à en juger par la présence d'un coordonnateur des opérations humanitaires). Dans 58 % des pays en transition, les activités opérationnelles de développement représentent au moins 20 % de l'APD totale.

¹³ Au moment de l'établissement du présent rapport, les données relatives aux décaissements concernant l'aide publique au développement par pays de programme pour 2013 n'étaient pas encore disponibles.

¹⁴ Chine, Cuba, Guinée, Indonésie, Iran (République islamique d'), Malaisie, Myanmar, Niger, Philippines, République arabe syrienne, République populaire démocratique de Corée, Somalie, Soudan du Sud, Tchad, Thaïlande, Uruguay, Venezuela (République bolivarienne du), Yémen et Zimbabwe.

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

(à l'exclusion des ressources locales)



Activités de développement

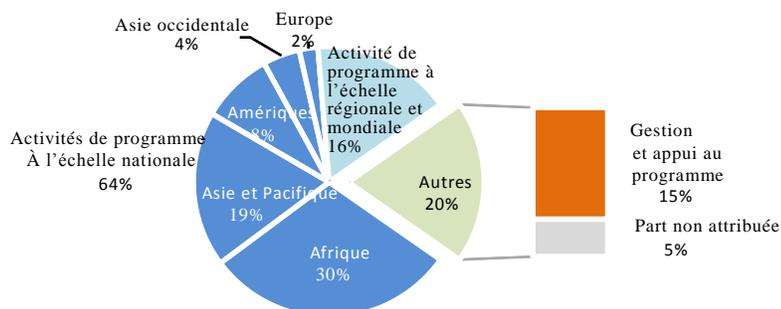
30. Les informations et analyses ci-après concernent uniquement les activités liées au développement, qui représentent 63 % du total des activités opérationnelles de développement.

Répartition générale et degré de concentration

31. Alors que la figure III analyse la composition des dépenses pour l'ensemble des activités opérationnelles de développement des Nations Unies, la figure XI analyse quant à elle uniquement les dépenses liées au développement (ressources locales incluses). En 2013, quelque 64 % des dépenses touchant au développement concernaient des activités de programme au niveau national, dont 4,8 milliards de dollars en Afrique. En d'autres termes, 36 % des dépenses totales concernaient des activités de programme aux niveaux régional et mondial, des activités d'appui aux programmes et de gestion, et des activités n'entrant dans aucune de ces catégories.

Figure XI
Dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement, par région (2013)

17 milliards de dollars



32. La figure XII donne un aperçu de la répartition générale et du degré de concentration des dépenses de programme touchant au développement en 2013 (hors ressources locales), par pays et par type de ressources (ressources de base et autres ressources), par ordre de dépenses totales décroissant. Pour une présentation plus claire, les dépenses supérieures à 300 millions de dollars ne sont pas représentées. Le tableau 1 présente les 10 principaux pays de programme, qui représentaient près de 37 % des dépenses totales touchant au développement en 2013, et précise les dépenses par habitant.

33. Bien que la répartition puisse varier pour chaque organisme, la présente analyse laisse penser que, pour l'ensemble du système de développement des Nations Unies, le rapport entre l'allocation des ressources de base et celle des autres ressources entre les pays de programme est déséquilibré.

Figure XII
Dépenses liées au développement dans les 120 premiers pays de programme (ressources de base), 2013

9,5 milliards de dollars (hors ressources locales)

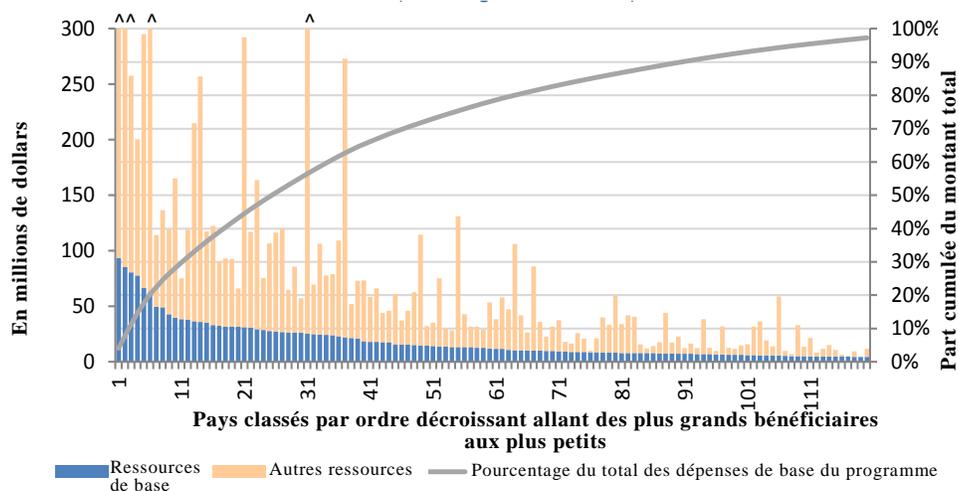


Tableau 1
Dépenses consacrées à des activités de programme dans les 10 premiers pays de programme en 2013 : activités de développement (hors ressources locales)

(En millions de dollars des États-Unis)

Classement	Pays	Ressources de base	Autres ressources	Total	Par habitant
1	Afghanistan	63	892	954	27
2	Nigéria	93	281	374	2
3	République démocratique du Congo	85	238	323	5
4	Zimbabwe	26	275	300	24
5	Bangladesh	67	229	295	2
6	Soudan du Sud	31	261	292	28
7	Soudan	22	251	273	8
8	Éthiopie	81	177	258	3
9	Somalie	36	221	257	27
10	Pakistan	37	178	215	1

Dépenses de programme touchant au développement, par groupes de pays

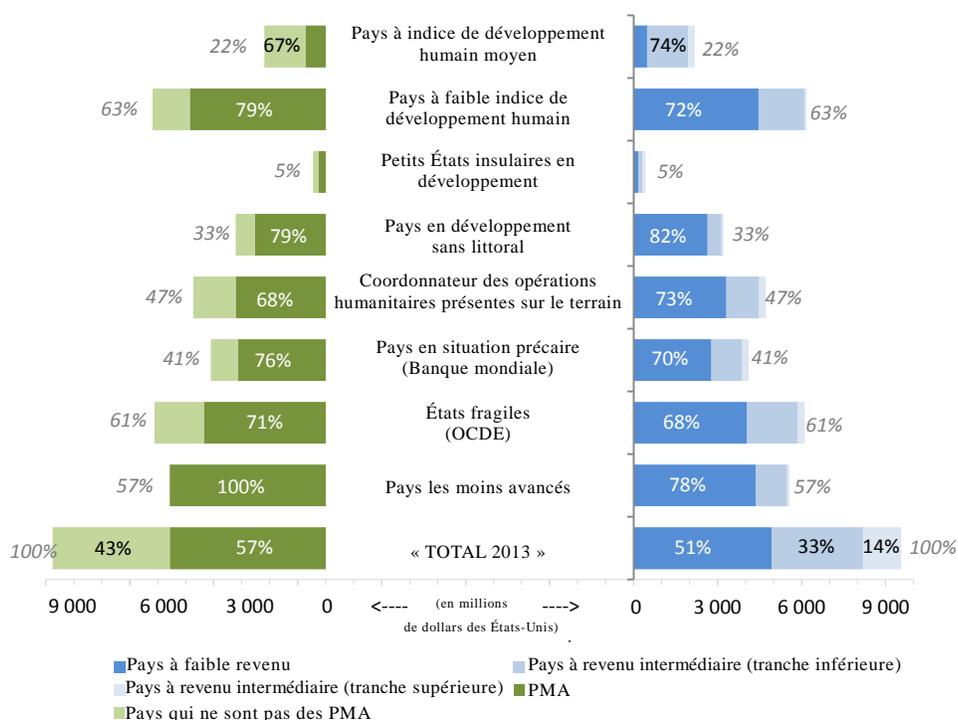
34. L'étude des activités opérationnelles de développement des Nations Unies, et de l'aide au développement en général, fait souvent référence à des groupes de pays, en fonction de certaines caractéristiques communes. Certains groupes sont fondés sur des listes définies faisant autorité au plan intergouvernemental, mais ce n'est pas le cas pour d'autres : il s'agit alors de groupes basés sur des caractéristiques telles qu'une situation de conflit ou d'après conflit, une situation de crise ou de lendemain

de crise, et différentes formes de transition. On trouvera sur le site Internet de la procédure d'examen quadriennal complet, à titre d'information complémentaire concernant le présent rapport, des informations générales supplémentaires sur les groupes utilisés dans la présente analyse.

35. La figure XIII donne un aperçu de la répartition, au niveau national, des dépenses afférentes aux programmes engagées au titre des ressources de base et des autres ressources parmi les groupes de pays, par niveau de revenu (sur la base de la classification de la Banque mondiale pour 2013). Les pays à faible revenu représentaient à peine plus de la moitié du total des dépenses consacrées à des activités de développement. Les pays les moins avancés représentaient 57 % du total des dépenses touchant au développement, soit une hausse par rapport aux 53 % enregistrés en 2012. Près de 78 % de ces dépenses concernaient les pays les moins avancés à faible revenu. Les pays à faible indice de développement humain représentaient 63 % des dépenses, dont 79 % dans les pays les moins avancés.

Figure XIII
Activités opérationnelles de développement par principaux groupes de pays, 2013

9,8 milliards de dollars (hors ressources locales)



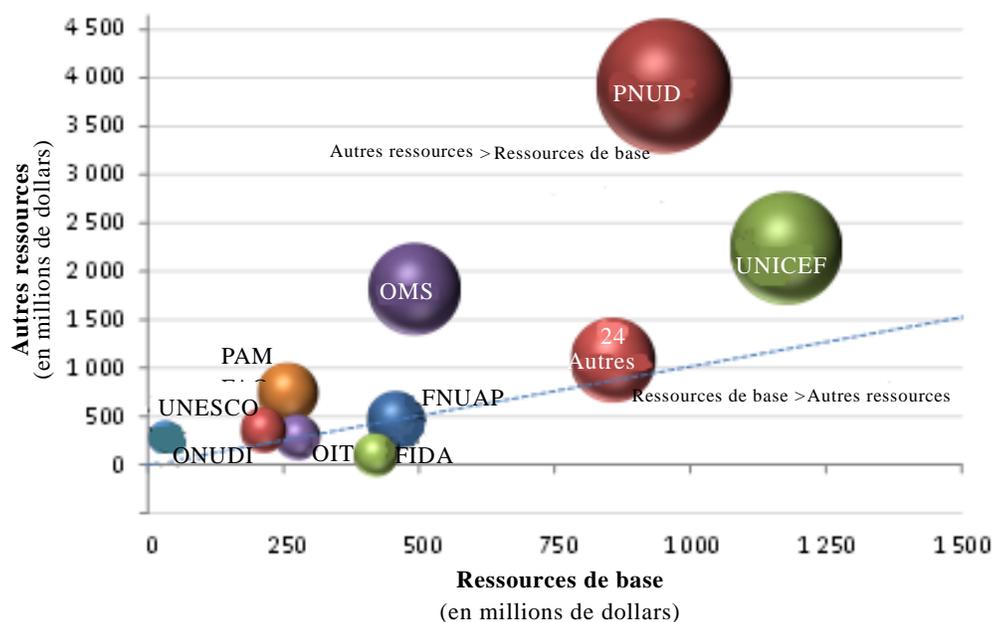
Organismes des Nations Unies

36. Dix organismes des Nations Unies (PNUD, UNICEF, OMS, FAO, FNUAP, OIT, UNESCO, FIDA, ONUDC et PAM) concentraient 88 % de la totalité des contributions pour les activités de développement en 2013 (voir fig. XIV). Les trois premiers représentaient 63 %, le PNUD étant de loin le plus grand bénéficiaire, avec

environ 29 % des contributions. Les 24 organismes qui n'apparaissent pas de manière distincte dans la figure XIV, soit 69 % des organismes faisant l'objet du présent rapport, se partageaient les 12 % restants. Pour la quasi-totalité des organismes, le montant des ressources autres que les ressources de base est supérieur, voire parfois largement supérieur, à celui des ressources de base. Dans le cas du PNUD, environ 80 % du montant total des contributions correspondaient, en 2013, à des contributions versées au titre des autres ressources, dont près de 45 % étaient constituées de ressources locales (28 %) et de ressources provenant de deux fonds mondiaux : le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (10 %) et le Fonds pour l'environnement mondial (7 %).

Figure XIV
Principaux organismes contribuant aux activités opérationnelles de développement, 2013

16,8 milliards de dollars

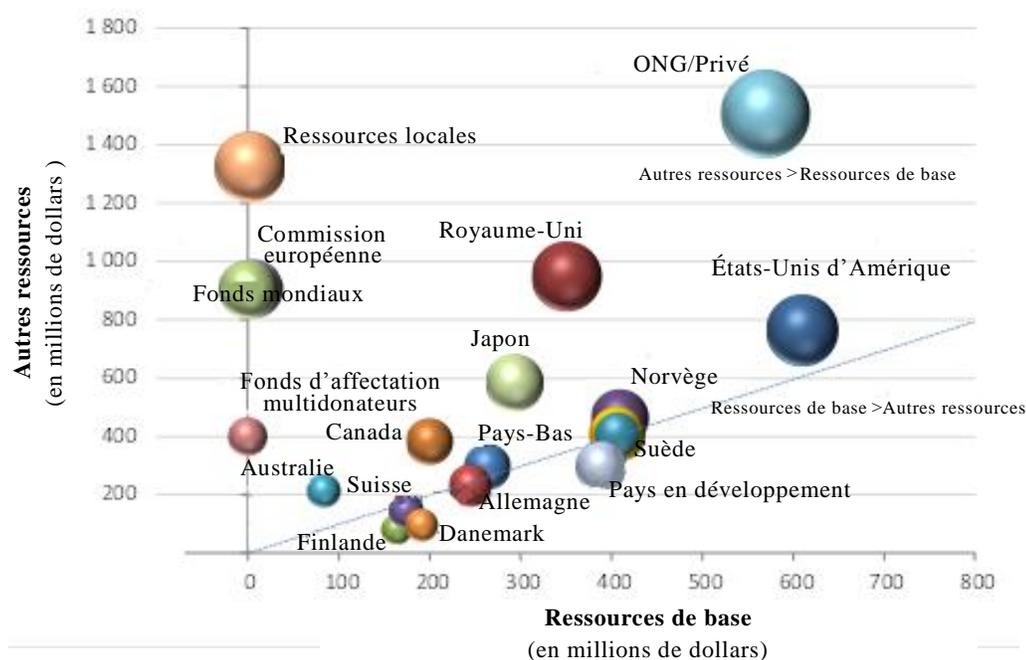


Sources de financement

37. La figure XV présente une comparaison du montant et du type (ressources de base et autres ressources) des contributions versées par les principaux contributeurs, qui représentent 85 % du financement total des activités de développement. La part des ressources de base dans les contributions des pays membres du CAD au titre des activités de développement (hors contributions aux fonds d'affectation spéciale multidonateurs) était de 44 % en 2013. La figure XV montre que l'effet combiné sur le déséquilibre global entre les ressources de base et les autres ressources des ressources locales, les contributions de la Commission européenne, les fonds mondiaux, les fonds d'affectation multidonateurs et les sources non gouvernementales et privées est important.

Figure XV
Principaux contributeurs aux activités opérationnelles de développement, 2013

16,8 milliards de dollars



38. Le montant des contributions versées par les pays en développement au titre des activités de développement (hors ressources locales) s'établissait à environ 683 millions de dollars en 2013, dont environ 57 % correspondaient à des ressources de base. En outre, et comme présenté séparément dans la figure XVI, les pays en développement ont consacré environ 1,3 milliard de dollars aux activités de développement menées sur leur territoire sous forme de ressources locales autres que des ressources de base.

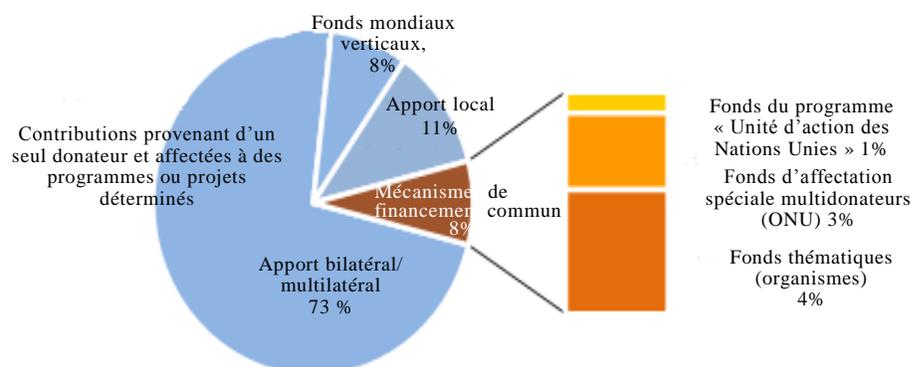
Modalités d'apport des autres ressources

39. En 2013, quelque 92 % des ressources autres que les ressources de base destinées à des activités de développement provenaient essentiellement d'un seul donateur et étaient affectées à un projet précis. Elles comprenaient les ressources locales et les ressources des fonds mondiaux, parfois appelées « fonds verticaux » (voir fig. XVI). Ciblant verticalement des questions ou des thèmes précis, ces fonds diffèrent des autres en ce qu'ils ne sont pas directement administrés par l'organisme des Nations Unies qui achemine les ressources. Ils ont généralement leurs propres financements, gouvernance, administrateur, politique et arrangements de programmation, et leurs ressources sont affectées à des buts précis. C'est notamment le cas du Fonds pour l'environnement mondial, du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et du Protocole de Montréal. Les 8 % restants correspondaient aux contributions à des mécanismes de financement commun tels que des fonds thématiques des organismes ou des fonds d'affectation spéciale multidonateurs, y compris les fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies ». La prédominance des contributions provenant d'un seul donateur

et affectées à des projets déterminés reflète le haut degré de fragmentation des ressources autres que les ressources de base préaffectées. Les différents mécanismes de financement commun sont examinés plus avant dans la section II.C.

Figure XVI
Modalités d'apport des ressources autres que les ressources de base aux activités opérationnelles de développement, 2013

11,6 milliards de dollars



B. Augmentation du financement global, en particulier des ressources de base

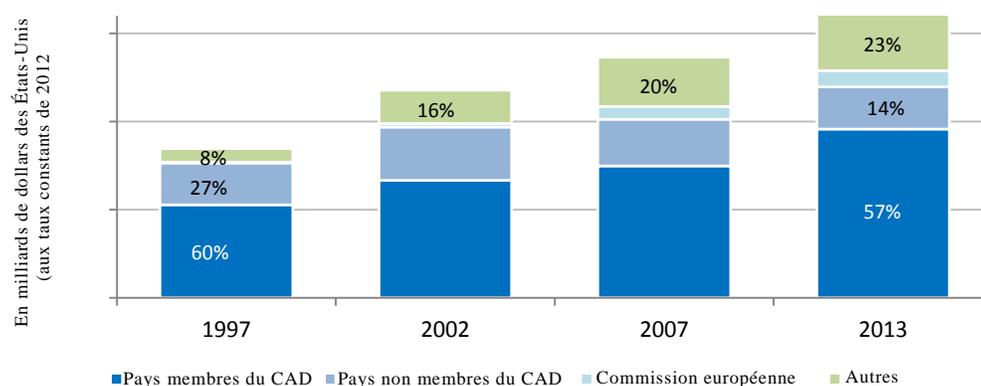
40. Comme le montre la figure II, la croissance en termes réels du financement total des activités opérationnelles de développement touchant le développement a généralement été positive entre 1998 et 2013. S'agissant des sources de financement pour les activités touchant uniquement le développement (63 % de la totalité des activités opérationnelles de développement), quatre groupes de contributeurs émergent à la fin de la période 1997-2013, preuve d'un élargissement de la base de financement au fil des ans. La figure XVII montre que la part des contributions venant directement des gouvernements des pays membres et non membres du CAD a chuté de 87 % en 1997 à 71 % en 2013. Il convient de noter que les contributions de ces pays ont augmenté de 56 % en termes réels au cours de la même période, ce qui signifie que la diminution de cette part des contributions est due à une croissance plus rapide des ressources provenant des organisations multilatérales, des fonds mondiaux, de sources non gouvernementales et de sources privées. En 2013, les contributions versées en faveur du développement par ce groupe s'élevaient à quelque 4,8 milliards de dollars, soit environ 29 % du total, et étaient principalement réparties comme suit : fonds mondiaux (904 millions de dollars); Commission européenne (911 millions de dollars); autres organisations intergouvernementales (606 millions de dollars); organisations non gouvernementales et sources privées (2 074 millions de dollars). Cette dernière catégorie inclut les contributions versées par les comités nationaux de l'UNICEF (1 143 millions de dollars). En 2007, leur part représentait 26 %, ce qui montre que l'élargissement de la base de financement se poursuit sur le court terme.

41. Tous les principaux fonds, programmes et institutions ont confirmé qu'ils avaient reçu des contributions provenant de nouvelles sources au cours des

18 derniers mois. Ils ont également confirmé qu'ils rendaient compte à leurs organes directeurs des mesures concrètes qu'ils avaient prises en vue d'élargir la base des donateurs (voir résolution 67/226, par. 35), notamment dans le cadre de dialogues structurés avec les organes directeurs sur la façon de financer les résultats liés au développement convenus pour le nouveau cycle stratégique de planification (voir *ibid.*, par. 46).

Figure XVII
Principales sources de financement, 1997-2013

Activités opérationnelles de développement



42. Le Corps commun d'inspection, dans le cadre de son programme de travail pour 2013, a analysé la fonction de la mobilisation des ressources au sein du système des Nations Unies et rendu son rapport en 2014 (JIU/REP/2014/1). Le rapport renferme cinq recommandations, dont deux s'adressent aux organes délibérants des organisations du système. Il s'agit pour eux d'examiner régulièrement les politiques et les stratégies de mobilisation des ressources et de superviser leur mise en œuvre et de demander aux États Membres de faire en sorte, lorsqu'ils versent des contributions à objet désigné, que le financement soit prévisible à long terme et qu'il soit conforme au mandat principal et aux priorités des organisations. Les trois recommandations adressées aux chefs de secrétariat des organisations visent à mettre en place des structures et des mécanismes clairement identifiables, selon les besoins, consacrés principalement à la mobilisation des ressources, aux fins de la mise en œuvre et de la coordination systématiques de la stratégie/politique de mobilisation des ressources, de la surveillance de leur utilisation et de la tenue à jour de leur montant; à tenir compte de l'importance des processus de gestion des risques et de diligence raisonnable pour la mobilisation des ressources; et à rappeler l'importance du dialogue avec les donateurs afin de convenir d'obligations communes en matière d'établissement de rapport qui allégeraient la charge que leur établissement constitue et les coûts y afférents.

Masse critique des ressources de base et dialogues structurés

43. S'agissant du concept de masse critique des ressources de base et de la détermination des principes communs en vue de sa définition (voir résolution 67/226, par. 39), un consensus s'est formé autour de l'idée que le mieux est que ce concept soit défini et examiné dans le cadre plus large des dialogues structurés entre

les organismes et leur organe directeur sur la façon de financer les résultats de développement convenus pour le nouveau cycle de planification stratégique. Cette démarche permet d'examiner les ressources de base de manière intégrée, en tenant compte de la complémentarité qui existe entre les ressources de base et les autres ressources.

44. Tous les principaux fonds et programmes ont lancé ou poursuivi des dialogues structurés en 2014. Le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP (avec la participation d'ONU-Femmes et du PAM) ont élaboré des principes communs en vue de la définition du concept de masse critique des ressources de base, qui :

a) Reflète les fonds nécessaires pour obtenir les résultats énoncés dans le plan stratégique de chaque organisme;

b) Constitue le niveau minimum de ressources nécessaires pour jeter les bases qui permettront de satisfaire les besoins des pays de programme et obtenir les résultats fixés dans les plans stratégiques;

c) Reflète les mandats et les principes de fonctionnement de chaque institution;

d) Garantit que les institutions soient en mesure de faire face aux modifications des contextes ou des besoins, y compris aux situations d'urgence, de manière stable et conforme à leur plan stratégique.

45. Présentés et examinés pour la première fois lors d'une réunion informelle conjointe avec les États en décembre 2013, les principes communs ont servi de base au dialogue continu entre chaque organisme et son organe directeur à plusieurs reprises en 2014, compte pleinement tenu des mandats et modalités de fonctionnement propres à chaque organisme. Dans le cas de l'UNICEF, par exemple, le Conseil d'administration a convenu de ne pas fixer de niveau précis à la masse critique des ressources de base tout en reconnaissant que la masse critique des ressources représente la totalité des ressources nécessaires pour obtenir les résultats du plan stratégique approuvé. Cependant, lors des débats sur la possibilité de définir un niveau minimum de ressources relativement flexibles, les États membres ont reconnu qu'augmenter la part des ressources de l'UNICEF non strictement réservées présentait de nombreux avantages.

46. Des points de vue similaires ont émergé à l'issue des dialogues tenus au sein d'autres organismes. Le PNUD, par exemple, a instauré le concept de « masse critique avancée », qui impose de passer d'une large part de ressources autres que les ressources de base strictement préaffectées (actuellement 76 % de la totalité des ressources) à une plus grande part de ressources de base et de ressources autres que les ressources de base le moins préaffectées possible (cible de 55 % environ), offrant ainsi un financement du développement plus souple et plus prévisible. D'après le PNUD, accepter ce concept, en vue de s'appuyer à long terme sur des ressources plus régulières et le moins préaffectées possible, permettrait de fortement renforcer de manière pérenne la qualité, le respect des délais, la souplesse, l'efficacité, l'efficacé et la responsabilité exigés par son plan stratégique, l'organisation pouvant ainsi mener à bien son plan et sa logique de programme.

47. Pour ONUSIDA, les débats au cours du dialogue ont porté sur la nécessité de garantir la viabilité et la prévisibilité du financement de base, d'élargir la base des

donateurs (y compris les pays à revenu intermédiaire) et d'améliorer la publication des résultats.

48. On peut donner encore comme exemple la stratégie de financement du PNUE qui vise à garantir que les ressources financières soient sûres, stables, adaptées et accrues, notamment grâce à l'augmentation des affectations du budget ordinaire de l'ONU fondée sur la résolution 67/213 par laquelle l'Assemblée générale a renforcé et revalorisé le mandat du PNUE et les contributions à son fonds pour l'environnement.

49. Le PAM n'applique pas le même modèle de distinction des ressources que les autres fonds et programmes. Lors des consultations tenues au cours de l'année écoulée, son conseil d'administration n'a pas dit souhaiter passer à un modèle de financement pour les ressources de base en tant que tel. Néanmoins, le PAM est également confronté au problème du nombre élevé de contributions strictement préaffectées, puisque la majorité d'entre elles le sont. Le déséquilibre entre des ressources souples non préaffectées et des ressources (strictement) préaffectées empêche le PAM d'exécuter efficacement son plan stratégique. Le PAM poursuivra le dialogue sur ce point en 2015.

50. Quant au PNUD, à l'UNICEF, au FNUAP et à ONU-Femmes, leurs organes directeurs ont pris note dans leurs décisions du processus consultatif avec les États membres au sujet des démarches possibles concernant la masse critique des ressources de base, conformément à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale et des principes communs en vue de définir le concept de masse critique élaborés par les fonds et programmes des Nations Unies. Ils ont décidé d'organiser chaque année des dialogues structurés avec les États membres pour assurer le suivi de la prévisibilité, de la souplesse et de l'alignement des ressources prévues pour mettre en œuvre les plans stratégiques, y compris pour recueillir des informations sur les déficits de financement. Pour ce faire, il a été demandé au PNUD, au PNUE, au FNUAP et à ONU-Femmes de présenter une stratégie de mobilisation des ressources et/ou une note stratégique pour examen en 2015. Le PAM consulte déjà régulièrement son conseil d'administration sur le financement dans le cadre de l'établissement de son plan de gestion annuel.

C. Améliorer la prévisibilité et la qualité des ressources

51. Dans les rapports précédents, on a examiné la prévisibilité, la fiabilité et la stabilité du financement en analysant les fluctuations des contributions et leur incidence sur la disponibilité des ressources totales dans le temps. Il a été montré qu'en règle générale, le mouvement de l'ensemble des ressources de base et autres vers ces entités s'effectuait de manière relativement fluide et stable.

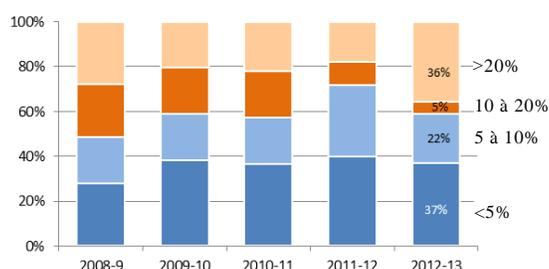
52. Il ressort néanmoins d'une analyse plus détaillée que l'instabilité des contributions des principaux donateurs est beaucoup plus prononcée que l'évolution de l'ensemble des contributions versées au titre des ressources de base et des autres ressources ne le laisserait entendre. Les fonds provenant de donateurs peuvent varier considérablement d'une année à l'autre, notamment en ce qui concerne les ressources autres que les ressources de base. S'agissant des ressources de base, 36 % des contributions versées en 2013 par les principaux donateurs aux fonds et programmes des Nations Unies ont augmenté ou diminué de plus de 20 % par rapport à 2012. Concernant les autres ressources, le chiffre est de 67 %. Depuis

2009, les fortes variations suivent une tendance à la hausse (voir fig. XVIIIa et XVIIIb).

Figures XVIIIa et XVIIIb¹⁵

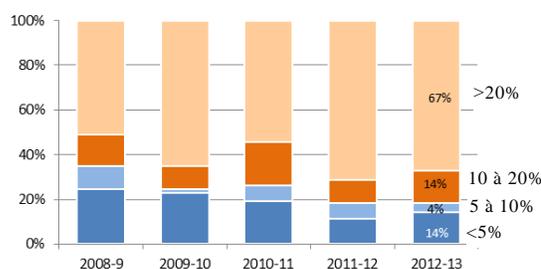
Variation des contributions de base pour les principaux donateurs, 2008-2013

(PNUD, UNICEF, FNUAP, ONU-Femmes, ONUSIDA, PNUE, ONUDC)



Variation des contributions autres que les ressources de base pour les principaux donateurs, 2008-2013

(PNUD, UNICEF, FNUAP, ONU-Femmes, ONUSIDA, PNUE, ONUDC)



53. Tout le monde reconnaît désormais que le degré de préaffectation des ressources influe sur la façon dont elles peuvent être réellement alignées sur les résultats du plan stratégique, et donc correspondre à une programmation, un renforcement des partenariats et une complémentarité au sein du système de développement des Nations Unies et, hors de ce système, souples et plus efficaces sur le long terme. Seule une bonne correspondance sur ce point peut entraîner d'importantes modifications des programmes, nécessaires pour que les résultats obtenus pour large éventail de préoccupations soient meilleurs.

Démarches de financement commun

54. Afin d'améliorer la prévisibilité et la qualité des ressources, diverses modalités de financement ont été élaborées au fil du temps, au titre desquelles les ressources autres que les ressources de base issues de plusieurs sources sont centralisées au niveau de chaque organisme ou entre ceux-ci. L'émergence de ces modalités peut être considérée comme le fruit des mesures prises par la communauté internationale pour améliorer l'efficacité de l'aide, dans la mesure où cela permet de compenser l'importante fragmentation causée par le fait que l'essentiel des flux de ressources autres que les ressources de base provient d'un seul donateur et est affecté à des programmes ou projets déterminés. Toutefois, seuls 8 % de l'ensemble des ressources autres que les ressources de base liées au développement sont regroupées de cette manière et aucune tendance significative à la hausse n'a été observée au cours des dernières années. Les modalités actuellement employées appartiennent à l'une des trois grandes catégories que sont les fonds d'affectation spéciale multidonateurs, les fonds thématiques et les fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies » (voir fig. XVI).

¹⁵ Les chiffres concernent les donateurs qui figurent parmi les 10 principaux contributeurs aux ressources de base ou aux autres ressources d'un fonds ou programme important des Nations Unies en 2012 ou 2013.

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

55. Les fonds d'affectation spéciale multidonateurs et les fonds d'affectation spéciale thématiques sont des mécanismes de mise en commun des ressources et constituent donc un dispositif plus souple d'apport de ressources autres que les ressources de base. Si les fonds d'affectation spéciale thématiques sont réservés à un seul organisme, qui les administre, les fonds d'affectation spéciale multidonateurs opèrent avec plusieurs organismes et, dans la plupart des cas, sont gérés, au nom du système des Nations Unies pour le développement, par les services du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD spécialement chargés de l'administration des fonds. Le tableau 2 donne des informations sur les principales entités ayant contribué aux fonds d'affectation spéciale multidonateurs en 2013 et les principales entités bénéficiaires, sur la base des montants que le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, en tant qu'administrateur, leur a transférés en 2013 aux fins de la mise en œuvre de programmes. À eux quatre, les principaux donateurs ont représenté près de 60 % de l'ensemble des dépôts aux fonds d'affectation spéciale multidonateurs en 2013. Le PNUD est la plus grande entité de réalisation.

Tableau 2
Fonds d'affectation spéciale multidonateurs en 2013^a

Rang	Donateur	Principaux contributeurs		Organisme des Nations Unies	Entités de réalisation	
		Contributions (millions de dollars des É.-U.)	Part du montant total des contributions (pourcentage)		Transferts reçus (millions de dollars É.-U.)	Part du montant total des contributions (pourcentage)
1	Norvège	82	20	PNUD	108	27
2	Royaume-Uni	56	14	UNICEF	37	9
3	Suède	51	13	UNOPS	35	9
4	Espagne	46	12	OCHA	25	6
5	Australie	26	7	FAO	24	6
6	Pays-Bas	24	6	PNUE	18	4
7	Canada	21	5	PAM	17	4
8	Danemark	17	4	ONU-Femmes	17	4
9	Luxembourg	11	3	FNUAP	12	3
10	Allemagne	10	2	OMS	11	3

Sigle : OCHA : Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

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

Fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies »

56. Il s'agit de fonds d'affectation spéciale multidonateurs créés tout spécialement pour appuyer les projets pilotes exécutés au titre de l'initiative « Unis dans l'action », en fournissant essentiellement des ressources non préaffectées pour combler le déficit de financement de ces programmes.

57. Le tableau 3 indique les montants versés au titre des fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies », ainsi que le pourcentage qu'ils représentent dans les dépenses de développement du système des Nations Unies pour le développement dans les huit pays pilotes ainsi que dans les 12 autres pays qui ont ultérieurement adopté volontairement l'initiative « Unis dans l'action » et déclaré des dépenses au titre de ces fonds en 2013. Si le montant de 84,7 millions de dollars de dépenses déclaré au titre des fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies » par les pays pilotes représente une réduction de 37 % par rapport au montant déclaré en 2010, il convient de noter que cette tendance s'inscrit dans la tendance à la baisse de l'ensemble des dépenses de développement de l'Organisation des Nations Unies dans ces huit pays au cours de la même période (39 %).

Tableau 3
Fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies » en 2013

<i>Pays bénéficiaire</i>	<i>Dépenses au titre du fonds (millions de dollars É.-U.)</i>	<i>Dépenses de développement totales de l'Organisation des Nations Unies (millions de dollars E.-U.)</i>	<i>Part des dépenses totales représentées par les dépenses au titre du fonds</i>
Pays pilotes			
Albanie	2,1	15,3	14,0
Cabo Verde	1,7	17,8	9,8
Mozambique	6,6	119,0	12,5
Pakistan	14,8	215,0	7,2
Rwanda	10,4	66,0	15,7
République-Unie de Tanzanie	32,6	114,2	28,5
Uruguay	1,0	12,8	7,8
Viet Nam	6,5	75,5	8,6
Total partiel	84,7	516,5	16,4
Pays non pilotes (28)	23,9	767,3	3,1
Total	108,6	1 283,8	8,5

Programmes communs

58. S'ils ne sont pas un type distinct de modalité de financement commun par des tiers, les programmes communs peuvent être considérés comme une forme de mise en commun des ressources par les organismes des Nations Unies aux fins de renforcer la cohérence, l'efficacité et l'efficience de leurs activités opérationnelles de développement. Le programme commun s'articule autour d'une vision stratégique, exposée dans un descriptif de programme qui présente également un cadre de résultats bien défini, un plan de travail et le budget correspondant. Il repose sur un partenariat conclu en général entre deux voire jusqu'à cinq organisations des Nations Unies, leurs partenaires gouvernementaux nationaux ou infranationaux et d'autres parties prenantes. Les programmes établis au niveau national sont alignés sur les priorités nationales énoncées dans le plan-cadre des Nations Unies pour

l'aide au développement, le programme national « Unité d'action des Nations Unies » ou un cadre de programmation équivalent. Les programmes communs sont essentiellement financés au moyen de ressources autres que les ressources de base¹⁶.

59. En 2013, le Secrétaire général a examiné les différents types de programmes communs existants (A/68/97-E/2013/87). D'après les informations recueillies depuis lors, les programmes communs ont représenté entre 2011 et 2013 environ 2 % du montant total des financements par des ressources autres que les ressources de base. Des informations plus détaillées sur le financement de ces programmes figurent dans les documents de base ayant servi à l'élaboration du présent rapport¹⁷.

60. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a lancé plusieurs initiatives visant à renforcer l'utilisation et la gestion de mécanismes et modalités de financement commun afin d'améliorer la qualité des ressources autres que les ressources de base. Dans le cadre des procédures opérationnelles permanentes établies à l'intention des pays mettant en pratique l'initiative « Unis dans l'action » adoptée en juillet 2014 (voir par. 118), il a publié des directives révisées pour les programmes conjoints et des directives sur les seuils, la mobilisation des ressources et les critères d'attribution des fonds d'affectation spéciale multidonateurs et des fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies ».

Cadres budgétaires communs

61. Dans le cadre de l'examen de l'élaboration et de l'utilisation de cadres de financement stratégiques pluriannuels intégrés en appui à la mobilisation des ressources, une étude a été entreprise pour voir dans quelle mesure les cadres budgétaires communs sont utilisés au niveau national. Le cadre budgétaire commun, partie intégrante du plan d'action du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, est un instrument complet de planification et de gestion des besoins financiers axé sur les résultats, qui permet de repérer les déficits de financement pour l'ensemble de la période de programmation du plan-cadre. Actuel et public, il renforce également la transparence en fournissant aux pays de programme, aux partenaires de la coopération pour le développement (donateurs) et autres parties prenantes un document de référence unique et simplifié montrant la situation des financements de l'ONU à tout moment du cycle de programmation.

62. D'après l'enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2014 auprès des coordonnateurs résidents en vue de l'élaboration du présent rapport, deux autres pays ont mis au point un cadre budgétaire commun, ce qui en porte le nombre à 32, soit 25 % environ des pays de programme. Le cadre budgétaire commun est également un des critères fondamentaux des procédures opérationnelles permanentes destinées aux pays ayant souscrit à l'initiative « Unis dans l'action ».

63. Dans son analyse de la fonction de mobilisation des ressources du système des Nations Unies, le Corps commun d'inspection a passé en revue l'expérience qu'un de ces pays avait acquise en la matière. Il a constaté que l'utilité du cadre budgétaire commun était généralement reconnue, étant donné que celui-ci permettait de repérer les lacunes du financement. Toutefois, l'expérience a montré que la correspondance

¹⁶ Voir le document d'orientation sur les programmes communs publié par le Groupe des Nations Unies pour le développement, juin 2014.

¹⁷ Voir www.un.org/en/ecosoc/newfunct/qcpr_implementation.shtml.

n'était pas parfaite entre les instruments et les cycles programmatiques et budgétaires des organismes. La terminologie employée était différente et il était à craindre que les données fournies n'étaient pas toujours comparables. Le Corps commun d'inspection a estimé que cette question ne pouvait être abordée que par le Conseil des chefs de secrétariat et que si elle était réglée, l'efficacité du cadre en tant qu'outil de programmation commune, de mobilisation des ressources et de suivi de la mise en œuvre du Plan d'aide au développement des Nations Unies, s'en trouverait renforcée. Les réactions recueillies lors de l'enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ont confirmé d'une manière générale que la fraîcheur et la qualité des informations fournies par certaines de ces entités continuaient de poser problème, d'où la nécessité de redoubler d'efforts pour faire du cadre un instrument efficace.

D. Assurer le recouvrement intégral des dépenses

64. La croissance (relativement) exponentielle des activités financées par des ressources autres que les ressources de base au cours des 15 dernières années a fait de l'attribution et du recouvrement adéquats des coûts institutionnels liés à ces activités une source grandissante de préoccupation. Le principe du recouvrement intégral des coûts, tel que défini dans la résolution 67/226 de l'Assemblée générale, repose sur le postulat que toutes les activités, quels qu'en soient la source de financement et le degré d'affectation des ressources, profitent de manière égale, directement ou indirectement, de la totalité des moyens techniques et opérationnels des organismes et, par conséquent, que le financement de toutes les dépenses hors programme devrait respecter le principe de recouvrement intégral à partir des ressources de base et autres ressources, proportionnellement aux montants engagés. Les dépenses hors programmes dans ce contexte sont celles qui ne peuvent pas être rattachées à des éléments de programme ou à des projets spécifiques contribuant directement à la production de résultats de développement prévus dans les descriptifs de programmes nationaux, régionaux ou mondiaux, ou d'autres instruments de programmation¹⁸, comme l'« efficacité des activités de développement », selon l'expression utilisée par certaines entités.

65. Le principe du recouvrement intégral des coûts est d'autant plus logique que les organismes fonctionnent à présent sur la base de plans stratégiques et de couplages résultats-ressources complètement intégrés, qui permettent de financer de manière intégrée les résultats des activités de développement par des ressources de base et d'autres ressources.

66. Le rapport de 2013 sur l'analyse du financement des activités opérationnelles de développement de l'ONU offre un tour complet de la question étudiée au fil du temps, y compris dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2012 (A/68/97-E/2013/87, par. 94 à 107). L'analyse a confirmé que les dépenses hors programmes liées à des activités devant être financées par d'autres ressources continuaient de détourner des ressources de base destinées aux activités de programme.

67. Dans sa résolution 2014/14, le Conseil économique et social a pris note des calendriers convenus par les conseils d'administration du Programme des Nations

¹⁸ D'après la classification harmonisée des coûts du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et d'ONU-Femmes que d'autres organisations ont accepté d'utiliser comme référence.

Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du Fonds des Nations Unies pour la population et d'ONU-Femmes et de leur décision de procéder en 2016 à une évaluation extérieure indépendante de la cohérence de la nouvelle méthode de recouvrement des coûts et de son alignement sur l'examen quadriennal complet. Comme indiqué dans des rapports précédents, la nouvelle méthode ne dit pas que toutes les dépenses hors programme se prêtent au recouvrement proportionnellement aux montants engagés.

68. Le PAM, par exemple, procède au recouvrement intégral des dépenses non liées aux programmes en finançant l'ensemble de son budget d'administration et d'appui aux programmes avec l'application d'un même taux de recouvrement à ce qui lui sert de ressources de base non affectées (« contributions multilatérales ») et aux autres ressources affectées (« contributions multilatérales à emploi spécifique »). Il applique ainsi le principe du recouvrement intégral des coûts, tel qu'envisagé dans la résolution 67/226. À cet égard, le PAM, de concert avec son organe directeur, a entrepris d'examiner en profondeur la méthode qu'il emploie pour calculer le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects en 2014 et recommandé à son conseil d'administration de maintenir son modèle de taux unique actuel, qui est le plus approprié, transparent et simple pour appliquer le principe de recouvrement intégral des coûts. Il compte que l'examen sera pleinement achevé en 2015.

69. La FAO est également en train de mettre au point un nouveau cadre de financement global pour le recouvrement des coûts, qui présente trois grands avantages : i) les ressources extrabudgétaires viennent à l'appui de l'exécution des activités du programme de travail prévu dans le budget intégré, qui ne sont plus considérées comme des coûts marginaux; ii) il prend en compte les activités plus décentralisées, les projets de développement et d'intervention d'urgence intégrés et des sources de financement plus diversifiées; iii) simple et transparent, il veut dissiper la mauvaise impression qu'ont les partenaires, l'administration et le personnel de la FAO de la politique actuelle et de sa mise en œuvre, qu'ils jugent complexes et injustes.

70. Quant à l'OMS, elle a présenté des propositions de financement de la gestion et de l'administration, y compris le principe du recouvrement intégral des coûts, qui ont été approuvées par son organe directeur. À ce jour, aucune modification des taux de recouvrement des coûts n'a fait l'objet d'un accord, mais une méthode révisée a été convenue pour l'établissement du budget et des rapports. Les problèmes cités sont liés notamment aux contraintes imposées par certains donateurs voire, dans certains cas, des accords conclus avec des donateurs à l'échelle du système des Nations Unies.

71. Le nouveau cadre d'indicateurs à l'annexe au présent rapport donne un aperçu des progrès accomplis concernant certaines questions clés liées au financement, traitées dans l'examen quadriennal complet. Comme on peut s'y attendre, bien des tendances en matière de financement en cours depuis plus d'une décennie existent toujours en 2013, après l'adoption de la résolution 67/226. La prochaine édition du présent rapport, prévue en 2016, permettra de mieux évaluer les progrès accomplis concernant certaines questions clés liées au financement, examinées à l'occasion de la mise en œuvre de la résolution.

III. Contribution des activités opérationnelles de l'ONU au renforcement des capacités nationales et à l'efficacité des activités de développement

A. Renforcement des capacités et développement

72. Le renforcement des capacités est une fonction centrale du système des Nations Unies pour le développement, qui s'emploie à renforcer les capacités nationales en matière de planification du développement, de collecte et d'analyse des données, d'exécution, d'élaboration de rapports, de suivi et d'évaluation. Il s'efforce également de faire en sorte que les systèmes nationaux publics et privés soient davantage utilisés pour les services d'appui et d'améliorer la viabilité des activités de renforcement des capacités.

73. Comme l'a reconfirmé l'enquête menée en 2014, de tous les partenaires extérieurs, les pays de programme continuent de préférer le système des Nations Unies comme fournisseur de services d'appui pour le renforcement des capacités nationales, plus particulièrement, la coordination des activités de renforcement des capacités, qu'ils considèrent comme l'une des tâches les plus importantes dont l'ONU pouvait se charger pour alléger le fardeau pesant sur les partenaires nationaux. Dans le même ordre d'idées, la grande majorité des pays de programme ont dit que si l'Organisation voulait améliorer l'efficacité de ses activités dans les pays des Nations Unies, elle devait avant tout améliorer la viabilité des projets qu'elle subventionne.

74. Les entités des Nations Unies continuent d'améliorer l'évaluation de leurs résultats en matière d'appui au renforcement des capacités nationales dans leurs domaines de compétence. À cet effet, elles veillent à ce que cette évaluation soit intégrée au cadre de résultats (le Centre du commerce international, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, le FNUAP et ONUSIDA, par exemple) et ajustent la méthode de façon à saisir tout changement des niveaux de capacités dans des domaines précis (l'UNICEF, le PAM, UNOPS et l'ONU DC, par exemple), ce qui leur permet de mettre au point de nouveaux outils¹⁹. Au moment de l'élaboration de leurs plans stratégiques, le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF, ONU-Femmes et le PAM ont mis sur pied au siège un groupe de pairs, parvenant ainsi à adopter des dispositions et des méthodes harmonisées visant à contrôler les activités de chaque organisme dans les domaines du renforcement des capacités.

75. Il faudra redoubler d'efforts pour mettre au point une stratégie commune permettant de mesurer les progrès dans le domaine du renforcement des capacités. Le Groupe des Nations Unies pour le développement élabore actuellement une méthode d'évaluation en ce sens, qui fera en sorte que les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et autres instruments de planification placent le renforcement des capacités au cœur de la planification stratégique, en utilisant notamment les capacités nationales existantes, tout en renforçant la prise en main

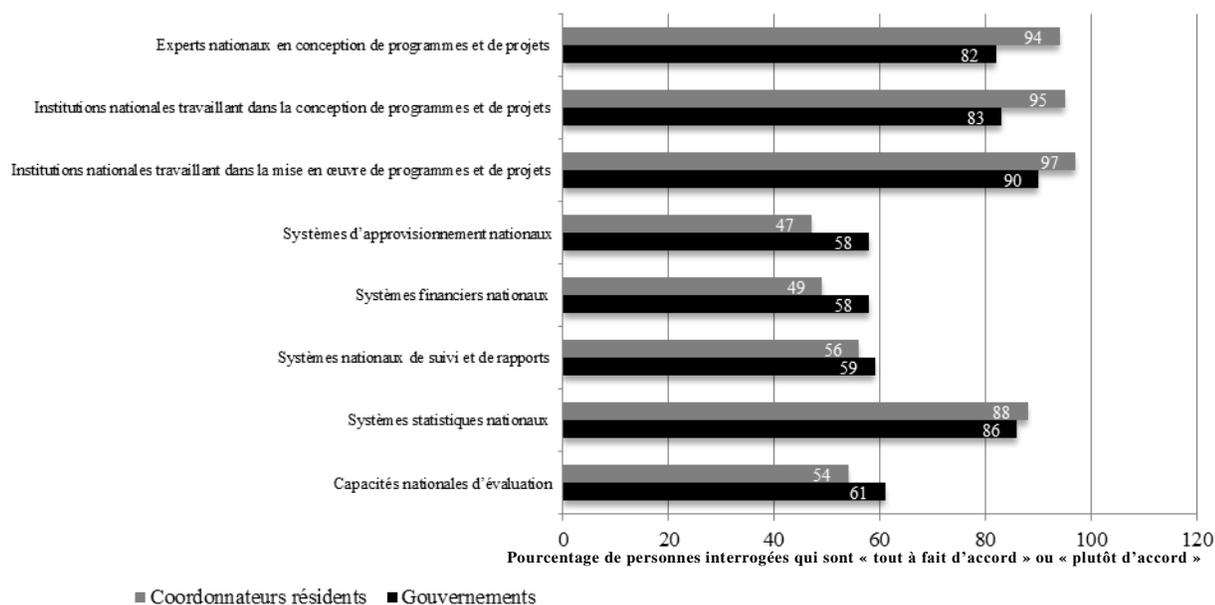
¹⁹ Par exemple, l'enquête en grappes à indicateurs multiples comme outil de renforcement des capacités des entités gouvernementales et de statistiques locales et nationales, d'indice de capacité nationale et de marqueur de viabilité.

par les pays. Cette méthode devrait être prête pour l'établissement des rapports sur les indicateurs en 2015.

76. D'après les commentaires recueillis auprès des pays de programme et des coordonnateurs résidents, les organismes du système des Nations Unies font appel, dans une large mesure, à des institutions et à des experts nationaux pour l'élaboration et l'exécution de projets et de programmes (voir fig. XIX). Cela dit, selon la même enquête, les systèmes nationaux de suivi et de communication de l'information ainsi que les capacités nationales liées à la passation des marchés, aux finances et à l'évaluation sont sous-utilisés. Ainsi, 58 % des équipes de pays des Nations Unies traitent 90 % ou plus du volume annuel des achats appuyés par l'Organisation des Nations Unies au niveau des pays, sans impliquer les institutions nationales. Environ 20 % des équipes de pays des Nations Unies ont mis en place une stratégie visant à renforcer les capacités de passation des marchés des pays. L'idée qu'on se fait de l'utilisation de ces systèmes ou capacités n'a rien à voir avec le niveau de revenus de tel ou tel pays de programme, mais plutôt avec la capacité réelle de leurs institutions nationales²⁰.

Figure XIX

Niveau d'utilisation optimale des institutions nationales, d'après les coordonnateurs résidents et les pays de programme



Source : Enquête menée en 2014 auprès des coordonnateurs résidents, Enquête de 2014 auprès des pays de programme.

77. Croire que les systèmes nationaux ne sont pas utilisés par manque de volonté serait un peu réducteur. Les raisons sont multiples. Certains coordonnateurs résidents ont dénoncé la capacité limitée des institutions nationales, leur manque de

²⁰ En général, pour évaluer le recours aux institutions nationales, les équipes de pays des Nations Unies se fondent sur les macro et microévaluations effectuées au début de chaque cycle au titre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds.

transparence et de responsabilisation, les changements importants au sein des institutions publiques, notamment la rotation du personnel, et, parfois, les conditions draconiennes imposées par les donateurs. Quant aux pays, ils reprochent à l'ONU son attitude frileuse; en effet, lorsque le financement se fait par des ressources autres que les ressources de base, le contexte n'est pas toujours idéal pour une répartition équitable des risques. De surcroît, les procédures de l'ONU sont parfois jugées trop complexes pour permettre l'utilisation des systèmes nationaux. Enfin, les ressources ne sont pas suffisantes pour appuyer le renforcement des capacités nationales en matière de gestion axée sur les résultats, de suivi et d'évaluation.

78. Dans le contexte de l'après-2015, des mesures concertées et coordonnées sont plus que jamais nécessaires pour faire face aux besoins de renforcement des capacités. Le système des Nations Unies pour le développement doit faire une évaluation approfondie de ses capacités internes pour aider les pays à mettre en œuvre le programme de développement pour l'après-2015. Une stratégie commune d'appui au renforcement des capacités fonctionnelles doit aller de pair avec une stratégie sur mesure d'appui des organismes des Nations Unies aux capacités techniques ou sectorielles. Bien au-delà des formules, des politiques et des approches communes, l'action collective doit avoir une incidence sur les aspects opérationnels de l'exécution des programmes. Les règlements et mécanismes de fonctionnement de l'Organisation des Nations Unies devraient permettre l'exécution des programmes (voir sect. IV). En outre, des modalités de financement différentes ont des incidences économiques et politiques différentes pour ce qui est du renforcement des capacités. Il conviendrait de savoir dans quelle mesure les modalités de financement actuelles fournissent un appui cohérent mais différencié, adapté aux besoins de chaque pays, et communiquer les résultats de cette étude aux États Membres en vue de trouver une solution durable.

79. Au bout du compte, le renforcement des capacités va au-delà de la formation, la communication d'informations ou le recours aux compétences nationales. Il s'agit de renforcer et d'utiliser de manière durable les systèmes nationaux et de changer le centre de décision ainsi que les mentalités. Les modèles d'activité et les mesures d'incitation de l'ONU doivent aller dans ce sens.

B. Élimination de la pauvreté

80. Environ une personne sur cinq dans les régions en développement vit encore avec moins de 1,25 dollar par jour, et l'emploi précaire représente 56 % de l'ensemble des emplois dans ces régions. Si la plupart des pauvres vivent dans quelques pays à revenu intermédiaire, c'est dans les petits pays fragiles et touchés par un conflit que l'on trouve des taux élevés de pauvreté. La plupart des domaines d'intervention de l'ONU ont un rapport étroit avec la lutte contre la pauvreté; toutefois, pour de nombreux pays de programme, elle demeure une priorité majeure à part entière. D'après l'enquête menée auprès des pays de programme, environ 42 % de ces pays placent la réduction de la pauvreté parmi les cinq principaux domaines thématiques dans lesquels ils auraient besoin de l'aide de l'ONU au cours des quatre prochaines années.

81. L'importance accordée par le système des Nations Unies sur la réduction de la pauvreté est bien prise en compte par les pays de programme et par le système des

Nations Unies pour le développement. En tout, 93 % de ces pays reconnaissent que l'ONU a veillé à fournir l'attention et les ressources nécessaires pour répondre aux besoins des couches les plus pauvres et les plus vulnérables de la société. Pour 46 % d'entre eux, la contribution de l'Organisation des Nations Unies à la réduction de la pauvreté a été importante.

82. Le système des Nations Unies pour le développement a intensifié son action, coordonnée par l'équipe spéciale chargée des objectifs du Millénaire pour le développement, afin d'aider les pays de programme à atteindre les objectifs du Millénaire, plus particulièrement l'élimination de la pauvreté. Depuis 2010, 56 équipes de pays des Nations Unies de toutes les régions du monde ont utilisé le cadre d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement pour aider les pays non seulement à détecter les obstacles qui les empêchent de parvenir un progrès équitable, mais à les éliminer en priorité. En conséquence, les pays ont élaboré des plans d'action précis qu'ils mettent en œuvre pour la réalisation des objectifs dans les domaines de la santé maternelle, la mortalité infantile, la pauvreté, la faim, l'emploi, l'égalité des sexes, l'eau et l'assainissement, le VIH/sida, tant au niveau national qu'infranational. En matière d'orientation et de planification, les plans stratégiques d'un grand nombre de fonds, programmes et institutions spécialisées utilisent comme point de départ l'élimination de la pauvreté et les trois dimensions du développement durable.

83. Le plan d'action du système pour la mise en œuvre de la deuxième Décennie des Nations Unies pour l'élimination de la pauvreté (2008-2017) a permis de coordonner les services consultatifs et l'appui aux programmes que le système des Nations Unies fournit aux États Membres dans la lutte contre la pauvreté. À travers le système, ces efforts ont continué de se concentrer sur l'Initiative pour un socle de protection sociale et les investissements dans le capital humain, la création d'emplois et la croissance verte favorables aux pauvres, notamment par le partage de l'expérience et des connaissances (voir A/68/183). De nombreux projets et activités communs ou propres à chaque organisme ont été menés au cours de la période considérée.

84. L'adoption de l'initiative « Unis dans l'action », y compris des procédures opérationnelles permanentes, permet aux pays de mieux lutter contre la pauvreté. Les pays de programme ayant adopté cette initiative sont bien plus nombreux (53 %) à dire qu'ils sont tout à fait d'accord que l'ONU a veillé à fournir l'attention et les ressources nécessaires pour répondre aux besoins des couches les plus pauvres et les plus vulnérables de la société; ils sont 17 % dans les pays n'ayant pas adopté l'initiative.

85. Compte tenu du cadre de développement en pleine mutation et de la diversité croissante des pays, les solutions doivent être plus ciblées. Comme dans les autres domaines de programmation, les systèmes opérationnels doivent être ajustés, notamment le financement, les pratiques de fonctionnement et les capacités. Les États Membres doivent être mieux informés des résultats obtenus par le système des Nations Unies dans la lutte contre la pauvreté. Bien que la contribution des différents organismes dans ce domaine fasse l'objet d'évaluations, la contribution de l'ensemble du système est toujours difficile à établir.

C. Coopération Sud-Sud et renforcement des capacités nationales

86. Les pays de programmes continuent de demander à l'Organisation des Nations Unies de soutenir la coopération Sud-Sud. Près de 80 % des coordonnateurs résidents ayant répondu à l'enquête du Département des affaires économiques et sociales avaient reçu des demandes des pays de programme en ce sens. Il est essentiellement demandé au système des Nations Unies pour le développement d'apporter un appui à la diffusion des connaissances et des compétences techniques des autres pays en développement et à l'identification de partenaires de coopération. Les principaux domaines mis en avant sont l'industrie, le commerce et l'investissement, le transfert de connaissances et de technologies, la croissance économique et l'emploi, ainsi que l'environnement et les ressources nationales.

87. Ces deux dernières années, le système des Nations Unies pour le développement a systématiquement renforcé l'accent mis sur la coopération Sud-Sud. D'après l'enquête menée auprès des coordonnateurs résidents, plus de 80 % des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement ou des cadres équivalents prévoient des programmes de soutien à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire. Sur les 22 organismes qui ont répondu à l'enquête, 20 ont indiqué qu'ils avaient intégré la coopération Sud-Sud à leurs plans stratégiques et 11 que les projets gérés et financés par le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud bénéficiaient d'une forme ou d'une autre de soutien; la plupart de ces entités sont des institutions spécialisées.

88. L'établissement de rapports et l'évaluation concernant l'appui à la coopération Sud-Sud sont en train d'être renforcés. Des 22 entités ayant répondu à l'enquête, 18 avaient établi des rapports sur la coopération Sud-Sud au titre de leur présentation annuelle d'information. Le PNUD, la FAO, l'OMPI et l'OIT ont également indiqué avoir effectué des évaluations de la coopération Sud-Sud, qui ont alimenté leurs politiques et stratégies institutionnelles (voir A/69/153).

89. La majorité des entités des Nations Unies ont mis l'accent sur le rôle de plus en plus important qu'elles jouent dans la transmission de connaissances, le renforcement des capacités et la facilitation des partenariats. À cet égard, les fonds et programmes des Nations Unies font observer dans leurs plans stratégiques que l'appui demandé par les pays est en train de changer et qu'il leur est requis d'être plus dynamiques pour passer de la fourniture d'un appui direct à un rôle de facilitateur, établissant des relations au niveau régional, mobilisant les gouvernements, les établissements universitaires, la société civile et le secteur privé.

90. À l'heure actuelle, transposer à une plus grande échelle l'appui de l'Organisation des Nations Unies à la coopération Sud-Sud est problématique. Premièrement, plusieurs entités ont déclaré dépendre des ressources extrabudgétaires pour fournir cet appui. Certains coordonnateurs résidents ont fait observer que les moyens internes des pays étaient insuffisants, de même que les ressources permettant de faire appel à des organismes non-résidents. Deuxièmement, il faudrait renforcer davantage les stratégies et les politiques institutionnelles relatives à la coopération Sud-Sud. Plusieurs organismes ont adopté ou sont en train de mettre en œuvre des stratégies (comme l'OIT, en 2012). D'autres s'attaquent à ce problème en élaborant des stratégies de coopération spéciales (le PNUD et le PAM, par exemple) ou en mettant au point des mécanismes de

financement pilotes pour les partenariats Sud-Sud (le PNUE, par exemple). Toutefois, il est encore possible d'améliorer le partage des pratiques optimales et des études de cas. Enfin, on a également fait observer que, parfois, l'absence d'un coordonnateur officiel pour les questions de coopération Sud-Sud pouvait entraver l'appui de l'Organisation des Nations Unies.

91. Ces problèmes doivent être traités de façon systématique et sur le plan institutionnel. D'abord et avant tout, il faut bien comprendre le rôle joué par le système des Nations Unies dans la coopération Sud-Sud et évaluer les moyens correspondants requis. Il ressort clairement de l'enquête menée auprès des pays de programme que ceux-ci s'attendent à ce que le système des Nations Unies facilite les échanges Sud-Sud. Deuxièmement, grâce à des stratégies institutionnelles et des règles et réglementations opérationnelles, les solutions et les compétences des pays du Sud devraient être intégrées de manière efficace et efficiente aux activités opérationnelles du système des Nations Unies. Troisièmement, des modalités de financement novatrices pourraient être étudiées compte tenu des restrictions actuelles du budget ordinaire ou de base de l'ONU.

92. Le Comité de haut niveau pour la coopération Sud-Sud a prié le Président du Groupe des Nations Unies pour le développement de mettre en place un mécanisme interinstitutions plus formel et renforcé, coordonné par le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud. Le mandat de ce mécanisme est en cours d'élaboration. Il pourrait servir de plateforme de partage des enseignements tirés des mesures appliquées pour renforcer les capacités du système des Nations Unies à l'appui de la coopération Sud-Sud.

D. Égalité des sexes et autonomisation des femmes

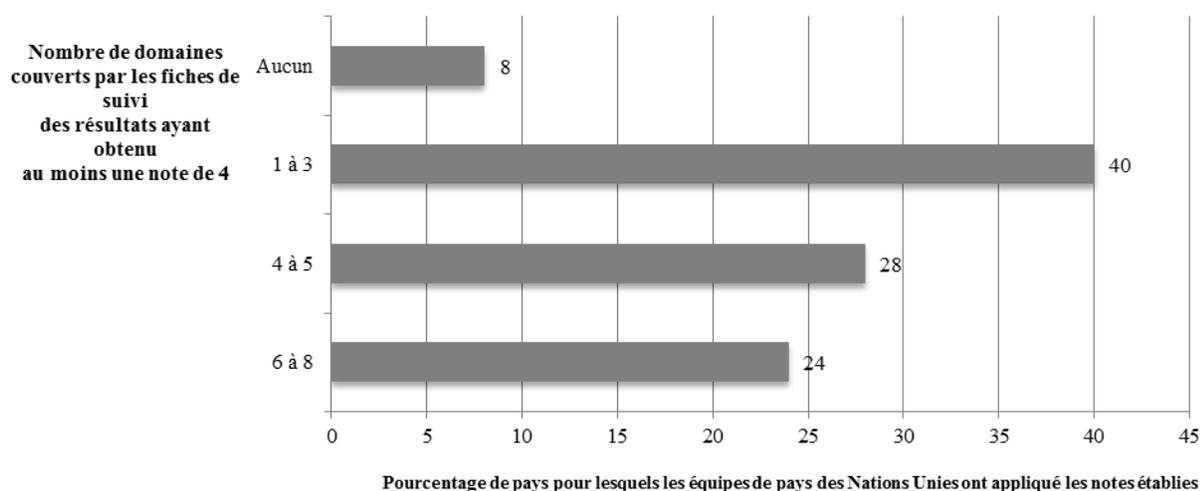
93. Le système des Nations Unies pour le développement a fait des progrès dans la mise en œuvre des mandats énoncés dans la résolution 67/226 au titre de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. En 2013, quelque 90 % des entités des Nations Unies ont fait rapport sur le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, une hausse par rapport à 2012 (82 %). Au cours de la deuxième année de mise en œuvre du Plan d'action, 14 des 15 indicateurs de performance ont enregistré une amélioration. Pour l'indicateur de cohérence, le système des Nations Unies est tout près d'atteindre ses objectifs, 88 % des entités ayant respecté les normes. Toutefois, le respect de ces normes n'est dépassé que dans de rares cas, preuve qu'il reste beaucoup à faire pour que le système des Nations Unies dans son ensemble atteigne l'excellence dans la prise en compte de la problématique hommes-femmes.

94. L'évolution récente des politiques a contribué aux progrès enregistrés. Ainsi, la note d'orientation du Groupe des Nations Unies pour le développement relative au marqueur de l'égalité hommes-femmes a été approuvée par le Groupe en septembre 2013, et l'ensemble minimum d'indicateurs de la condition féminine, établi par le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des statistiques ventilées par sexe, a été adopté par la Commission de statistique. Sur le plan opérationnel, ONU-Femmes, le FNUAP, le PNUD, l'UNICEF et le Fonds PNUD-Espagne pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement ont achevé les évaluations communes des programmes conjoints relatifs à l'égalité des

sexes et se sont mis d'accord sur une réponse conjointe de l'administration pour donner suite aux recommandations.

95. À l'heure actuelle, environ 45 % des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement prévoient des résultats en matière d'égalité des sexes. Suite à la création d'un fichier spécial d'experts de la problématique hommes-femmes, le Groupe des Nations Unies pour le développement a mis au point et diffusé un ouvrage de référence sur l'intégration d'une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes dans la programmation commune des pays. Un grand nombre d'équipes de pays des Nations Unies ont eu recours à des outils de responsabilisation au niveau des pays, comme la feuille de suivi des résultats, pour élaborer leur planification stratégique et hiérarchiser les mesures appuyées par l'Organisation des Nations Unie, en mettant au point notamment des plans d'action visant à assurer le suivi des recommandations. L'enquête auprès des coordonnateurs résidents a confirmé que la plupart des équipes de pays des Nations Unies (52 %) qui avaient établi une feuille de suivi des résultats au cours des trois dernières années ont obtenu au moins une note de 4²¹ dans la majorité des huit domaines principaux²² (voir fig. XX), seulement 8 % des équipes de pays des Nations Unies affichant une mauvaise note dans tous les domaines. Toutefois, le nombre d'équipes de pays des Nations Unies utilisant des fiches de suivi des résultats (37 % des équipes de pays qui ont répondu l'avaient rempli et 50 % comptaient le faire dans les 12 prochains mois) pourrait être plus élevé.

Figure XX
Pourcentage des pays ayant obtenu au moins une note de 4



Source : Enquête menée en 2014 auprès des coordonnateurs résidents.

²¹ Le système de notation allait de 0 à 5, 5 étant la note la plus élevée. Il faut au moins une note de 4 (« satisfait aux normes minimales ») dans tous les domaines.

²² Planification, programmation, partenariats, politiques et capacités, prise de décisions, budgétisation, suivi et évaluation, contrôle de la qualité et responsabilisation.

96. L'équipe spéciale pour l'égalité des sexes du Groupe des Nations Unies entreprend un autre examen des fiches de suivi des résultats concernant l'égalité des sexes, le deuxième depuis que cet outil a été lancé en 2008. Cet examen permettra de regrouper l'expérience des équipes de pays en la matière et de voir comment renforcer l'utilisation stratégique des fiches de suivi, tout en s'inspirant de la mise en œuvre du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et fera en sorte que le système des Nations Unies au niveau des pays devienne plus à même d'atteindre l'objectif de l'égalité des sexes dans le cadre du programme de développement pour l'après-2015. La collaboration interinstitutions par les équipes de pays des Nations Unies a abouti à une plus grande cohérence et une plus grande responsabilisation concernant les résultats obtenus. D'après les données les plus récentes fournies par les rapports annuels des coordonnateurs résidents, il y a actuellement 104 groupes thématiques sur l'égalité des sexes qui s'efforcent d'aider les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies à faire avancer le programme en faveur de l'égalité des sexes. La récente mise en place des procédures opérationnelles permanentes pour les pays qui ont adopté l'initiative « Unis dans l'action » offre une occasion unique de renforcer davantage la cohérence des activités de l'Organisation des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

97. Les directives sur la programmation commune, qui viennent d'être révisées dans le cadre des procédures opérationnelles permanentes, offriront une excellente occasion de renforcer davantage la cohérence des activités et la collaboration interinstitutions dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

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

98. Au cours de l'année écoulée, plusieurs pays ont basculé ou rebasculé dans les conflits. En outre, l'année 2014 a été marquée par une recrudescence des crises humanitaires partout dans le monde; environ 102 millions de personnes auraient besoin d'aide humanitaire²³. En juin 2014, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a indiqué que le nombre, à travers le monde, de réfugiés, de demandeurs d'asile et de personnes déplacées dans leur propre pays a dépassé pour la première fois depuis la Seconde Guerre mondiale les 50 millions de personnes²⁴.

99. Il est donc impératif que le système des Nations Unies pour le développement s'assure qu'il est en mesure de répondre efficacement aux besoins des pays en crise et en transition entre la phase des secours et celle du développement.

100. Le relèvement est la phase entre les interventions d'urgence à court terme et les activités de développement à long terme. Il est généralement constitué d'investissements à court terme, principalement axés sur la réparation ou la reconstruction des infrastructures endommagées, les volets socioéconomique et humain indispensables à une véritable reprise étant souvent négligés.

²³ Bureau de la coordination des affaires humanitaires, « Global humanitarian overview: status report » (Genève, août 2014).

²⁴ HCR, « Tendances mondiales 2013 : le coût humain de la guerre » (Genève, 2014).

101. Sous la direction des autorités nationales et avec l'appui du système des Nations Unies et des partenaires de développement, il s'agit de favoriser une vision intégrée des différents domaines, dès la phase humanitaire, de façon à poser les bases d'un relèvement complet. En outre, la réduction des risques et les besoins des groupes vulnérables pourraient faire l'objet d'une plus grande attention dans les plans-cadres. Un véritable partenariat doit être conclu entre la branche humanitaire et la branche développement du système des Nations Unies pour le développement si l'on veut que le passage de la phase des secours à celle du développement soit bien coordonné, harmonieux et conforme aux exigences du programme de développement pour l'après-2015.

102. En 2013, le Secrétaire général a approuvé une politique d'évaluation et de planification intégrées et une politique relative aux transitions dans le contexte de la réduction des effectifs et du retrait des missions. La politique d'évaluation et de planification intégrées s'applique partout où une présence intégrée de l'ONU existe ou est envisagée. Elle exige qu'il soit procédé à une évaluation constante des possibilités de combiner les cadres de planification et d'harmoniser les processus de planification des activités de consolidation de la paix, en tenant dûment compte des différents cycles de programmation et de budgétisation, et des mandats et principes des institutions. Elle recommande, en outre, que la planification opérationnelle et budgétaire propre à chaque entité soit coordonnée, dans les limites des règles et règlements applicables.

103. Le niveau de cohérence entre les missions des Nations Unies et le coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies aurait considérablement augmenté en 2013, d'après 66 % des membres des équipes de pays dans des pays où se trouvent des missions ayant répondu à l'enquête sur la coordination du Groupe des Nations Unies pour le développement.

104. Les coordonnateurs résidents pensaient, eux, qu'il y avait eu des progrès notables en ce qui concernait la coordination avec les institutions de Bretton Woods, notamment la Banque mondiale. Par exemple, 42 % de ceux ayant répondu dans les pays qui passent de la phase des secours à celle du développement ont déclaré qu'au cours des deux dernières années, leur équipe de pays avait conclu un accord ou un arrangement, comme une évaluation commune des besoins, en collaboration avec des partenaires clefs tels que la Banque mondiale, pour faire face à une crise. En 2014, les organismes des Nations Unies et la Banque mondiale ont lancé de nombreuses initiatives conjointes dans des situations de conflit, notamment en République centrafricaine, en Somalie, au Soudan du Sud, au Yémen et dans la région des Grands Lacs, outre la coopération étroite en République démocratique du Congo et au Libéria. Ces initiatives portent sur toute une gamme d'activités stratégiques (évaluations communes, planification et cadres de résultats, mécanismes de financement et détachement de personnel).

105. Le système des Nations Unies pour le développement continue d'investir dans la réduction des risques de catastrophe, en s'appuyant sur ses avantages comparatifs, l'expérience et la mise en œuvre au niveau des pays. En mai 2014, 12 organismes des Nations Unies avaient donné la priorité à la réduction des risques de catastrophe dans leurs plans de travail stratégiques pour 2014-2017 et l'intégraient dans leurs cadres de suivi axés sur les résultats, soit une augmentation de 70 % par rapport au précédent cycle de planification des activités. Dans les pays, en 2014, 79 % des nouveaux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement prévoyaient

des risques de catastrophe et des risques climatiques. Pour compléter ces mesures, le Plan d'action des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe aux fins du renforcement de la résilience, qui définit les priorités des activités conjointes des organismes des Nations Unies sur la réduction des risques de catastrophe, a été reconnu comme une contribution importante à la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet (voir résolution 68/211).

106. Deux équipes spéciales interinstitutions ont mis au point des modalités permettant de fournir des ressources aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies dans le cadre de leurs activités dans le domaine de la réduction des risques de catastrophe. Un cadre de suivi comprenant des indicateurs qui permettent de mesurer les progrès accomplis par le système des Nations Unies par rapport au Plan d'action est actuellement en cours d'élaboration.

107. Le système des Nations Unies se rend de plus en plus compte qu'il importe de renforcer et de rationaliser les activités afin de compléter les mesures de consolidation de la paix à court terme par des mesures d'appui à plus long terme. Les organismes des Nations Unies et le Secrétariat s'efforcent de tenir compte des liens qui existent entre les acteurs de l'action humanitaire, du développement et de la politique dans le but d'optimiser les activités de consolidation de la paix, notamment en mettant en place les outils requis, notamment le déploiement de conseillers pour la paix et le développement par le biais du Programme commun du PNUD et du Département des affaires politiques sur le renforcement des capacités nationales en matière de prévention des conflits. Il est indispensable d'évaluer la mise en œuvre des politiques et des instruments, de reconnaître les nouveaux problèmes qui se posent et de savoir s'y adapter.

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

108. Du point de vue des gouvernements des pays de programme, le système des Nations Unies pour le développement gagne en pertinence. Par exemple, 86 % des gouvernements ont estimé que l'ONU est un partenaire plus utile qu'elle ne l'était il y a deux ans. Dans le même temps, ils ont relevé des domaines essentiels où des améliorations s'imposent, plus particulièrement s'agissant d'assurer une meilleure coordination et d'éviter la concurrence et les doubles emplois, de renforcer la transparence au sujet des procédures, d'améliorer la communication de l'information aux autorités nationales et d'orienter les efforts sur un nombre limité de domaines.

Synchronisation des plans stratégiques avec l'examen quadriennal complet

109. Ces deux dernières années, des progrès notables ont été faits s'agissant d'aligner les cycles de planification et de budgétisation avec l'examen quadriennal complet. Plusieurs institutions spécialisées ont procédé à des ajustements. Quinze des 22 entités²⁵ ont indiqué qu'elles avaient déjà aligné leurs cycles sur l'examen ou pris des mesures à cette fin, contre 13 dans le précédent rapport (voir tableau 4). Au

²⁵ En 2013, ces 22 fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités ont fourni environ 97 % du montant total des ressources allouées au titre des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

total, 13 entités ont déclaré qu'elles avaient présenté à leurs organes directeurs des rapports annuels sur l'examen, contre 10 au cours de la précédente période. Une synchronisation plus poussée permettrait au système des Nations Unies pour le développement de planifier les activités en tenant compte des orientations de l'examen et de faire rapport de manière cohérente.

Tableau 4
Synchronisation des cycles de planification stratégique avec l'examen quadriennal complet

Entité	Document de planification stratégique	Nombre d'année ^a	Cycle de planification			Rapport annuel sur l'examen quadriennal à l'organe directeur
			Actuel (et futur, le cas échéant)		Aligné sur l'examen quadriennal complet	
Fonds et programmes						
PNUD (y compris Volontaires des Nations Unies et Fonds d'équipement des Nations Unies)	Plan stratégique	4	2014-2017		Oui	Oui
FNUAP	Plan stratégique	4	2014-2017		Oui	Oui
UNICEF	Plan stratégique	4	2014-2017		Oui	Oui
PAM	Plan stratégique	4	2014-2017		Oui	Oui
ONU-Habitat ^b	Plan stratégique	6	2014-2019		En cours	Oui
HCR	Programme biennal	2	2014-2015		Oui	Non ^c
UNRWA	Plan à moyen terme	6	2010-2015	2016-2021	Non	Non
Institutions spécialisées						
OIT ^d	Cadre d'orientation stratégique	6+2	2010-2015	2018-2021	Partiel	Oui ^e
FAO	Plan à moyen terme	4	2014-2017		Oui	Oui ^f
UNESCO ^g	Stratégie à moyen terme	4	2014-2017		Oui	Non
OMS	Programme de travail général	6		2014-2019	Non	Oui
FIDA	Cadre stratégique	5	2011-2015	2016-2020	Non	Non
ONUDI	Programme-cadre à moyen terme	4	2014-2017 ^h		Oui	Oui
Autres entités						
ONU-Femmes	Plan stratégique	4	2014-2017		Oui	Oui

Entité	Document de planification stratégique	Nombre d'année ^a	Cycle de planification		Rapport annuel sur l'examen quadriennal à l'organe directeur
			Actuel (et futur, le cas échéant)	Aligné sur l'examen quadriennal complet	
ONUSIDA ⁱ	Cadre stratégique	5+6	2011-2015 et 2016-2021	Oui	Oui
ONUDC	Programme biennal ^j	2	2014-2015	Oui	Non
CNUCED	Programme biennal	2	2014-2015	Oui	Non
PNUE	Stratégie à moyen terme	4	2014-2017	Oui	Non
HCDH	Plan de gestion	4	2014-2017	Oui	Non
CCI ^k	Plan stratégique	3	– 2015-2017	Partiel	Non
UNOPS	Plan stratégique	4	2014-2017	Oui	Oui
SIPC	Plan de travail du cadre stratégique biennal	2	2013-2015	Non	Oui

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

^b Des efforts sont faits actuellement pour aligner totalement le cycle sur l'examen quadriennal à l'avenir.

^c Il est rendu compte des mesures prises ou prévues dans le cadre général de l'établissement du rapport annuel, sans référence particulière à l'examen quadriennal complet.

^d L'organe directeur a décidé d'adopter un dispositif de transition pour 2016-2017, le but étant de parvenir à une synchronisation totale pendant le cycle d'examen de 2018-2021.

^e Ce n'est pas obligatoire, mais les mesures prises au titre des divers chapitres (plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, coopération Sud-Sud, etc.) figurent régulièrement dans les documents présentés à l'organe directeur.

^f Un rapport est présenté tous les deux ans.

^g Dans sa résolution 36 C/Résolution 105, la Conférence générale de l'UNESCO a décidé d'allonger le cycle de programmation de la stratégie à moyen terme, qui passerait de six à huit ans, et d'adopter un cadre de programmation et de budgétisation quadriennal comme mécanisme d'alignement sur l'examen quadriennal complet. Cette information a été fournie au Département des affaires économiques et sociales en 2013; aucune nouvelle information n'a été fournie en 2014.

^h Le programme-cadre à moyen terme est aligné sur l'examen et dépend également du cycle budgétaire (qui, dans ce cas, est biennal).

ⁱ À sa réunion de décembre 2014, le Conseil de coordination du Programme a demandé que l'actuelle stratégie d'ONUSIDA soit prolongée afin de couvrir la période 2016-2021, ce qui permettrait d'aligner la stratégie, la planification et le cycle budgétaire sur l'examen quadriennal complet.

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

^k Le nouveau plan stratégique couvre la période 2015-2017, en partie pour prendre en compte intégralement l'exercice biennal 2016-2017.

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

110. Le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement demeure un outil indispensable pour renforcer la cohérence au niveau des pays. Quelque 86 % des gouvernements des pays de programme ont indiqué que le plan-cadre ou un autre cadre de planification commun des Nations Unies a permis à l'Organisation d'obtenir de meilleurs résultats que si chaque organisme des Nations Unies avait planifié son appui séparément. Une plus large proportion de gouvernements des

pays appliquant l'initiative « Unis dans l'action » (63%) que d'autres pays (42 %) s'accordait totalement sur l'utilité du plan-cadre.

111. L'introduction du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ou d'un autre cadre de planification commun des Nations Unies a clairement permis aux gouvernements de veiller à ce que les activités des Nations Unies soient plus étroitement alignées sur les stratégies et plans nationaux. Environ deux tiers des coordonnateurs résidents ont confirmé que la période couverte par le plan-cadre était alignée sur les cycles de planification gouvernementaux. Quelque 94 % des gouvernements considéraient que le plan-cadre était un précieux instrument qui garantissait la prise en main des programmes par les pays et leur exécution sous conduite nationale. L'appropriation nationale a été renforcée par l'existence de comités directeurs conjoints mis en place par les pays et les organismes des Nations Unies. Il existe un comité directeur conjoint dans 68 % des 78 pays pour lesquels le Département des affaires économiques et sociales a reçu des réponses dans le cadre de l'enquête auprès des coordonnateurs résidents. Plus de 74 % des gouvernements ont indiqué que leur participation leur avait permis de prendre en main les programmes des Nations Unies.

112. La fréquence et la qualité des rapports présentés aux gouvernements par les organismes des Nations Unies ne cessent de s'améliorer. Quelque 76 % des coordonnateurs résidents ont confirmé que les rapports s'articulaient autour des résultats du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, tandis qu'environ 50 % ont indiqué que les rapports étaient liés aux résultats nationaux en matière de développement ou informaient les gouvernements des résultats d'ensemble obtenus par l'équipe de pays des Nations Unies.

113. Il demeure nécessaire de mieux équilibrer la communication d'informations efficaces et utiles sur les contributions aux résultats nationaux, aux résultats des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et aux résultats des plans stratégiques de chaque organisme. L'élaboration d'un rapport conjoint du système des Nations Unies suppose que les organismes adoptent constamment des méthodes pour mesurer les résultats, et renforce le type et la portée des rapports que les organismes doivent établir de manière à satisfaire différentes parties prenantes. À cet égard, comme indiqué dans le Plan d'action du GNUM pour le Siège, adopté en février 2014, la mise en place à l'échelle du système d'un modèle de présentation du rapport Nations Unies sur les résultats par pays permettra de remédier au problème des critères distincts (et souvent non coordonnés) suivis par les donateurs et les organes directeurs des organismes.

114. Le système des Nations Unies pour le développement a fait des progrès pour ce qui est de simplifier les instruments et les processus de programmation au niveau des pays, conformément au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (voir fig. XXI). Au total, 13 entités ont indiqué qu'elles avaient pris des mesures précises en vue de simplifier et d'harmoniser leurs instruments de programmation et qu'elles en avaient discuté avec leurs conseils d'administration à partir de 2014. Ainsi, à leur première session ordinaire de 2014, les conseils d'administration du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et du PAM ont approuvé un mode de présentation et des procédures modifiés pour les descriptifs de programme de pays, notamment une procédure d'approbation simplifiée en une étape pour les programmes de pays. Les modifications renforcent la

synchronisation des programmes de pays avec les plans-cadres et les plans stratégiques des fonds et programmes.

115. Plusieurs autres entités des Nations Unies ont mis en lumière leurs plans à cet égard. Par exemple, l'OIT procède à la révision de ses directives concernant les programmes de pays pour un travail décent en conformité avec les directives de programmation au titre de la gestion axée sur les résultats, tout en veillant à ce que le tripartisme, le dialogue social et le respect des droits de l'homme sur le lieu de travail sous-tendent tous les aspects de ses activités opérationnelles. Le Haut-Commissariat aux droits de l'homme a ajouté des instructions à ses directives de planification pour la période 2014-2017 de façon à garantir que les notes de planification soient harmonisées avec les documents de programmation communs des Nations Unies existants. Le HCR élabore une note d'orientation à l'intention des équipes de pays pour garantir la prise en compte systématique du plan-cadre et d'autres processus de planification stratégique pertinents. La FAO a mis l'accent sur sa politique d'adhésion aux principes de programmation des Nations Unies et relevé que ses cadres de programmation de pays étaient harmonisés avec les plans-cadres. Le PNUE a intensifié sa participation aux équipes de pays des Nations Unies et à l'élaboration du plan-cadre à la suite de la décision prise par l'Assemblée générale de renforcer la présence régionale du PNUE après la Conférence des Nations Unies sur le développement durable. Le système de suivi du programme commun d'ONUSIDA a été élaboré et affiné de manière à permettre l'établissement de rapports sur les résultats obtenus dans la lutte contre le sida en fonction du plan-cadre pour chaque pays, afin d'éviter les doubles emplois.

Figure XXI

Mesures assorties de délais à mettre en œuvre dans le contexte du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement

Simplification et harmonisation des instruments de programmation par le système des Nations Unies pour le développement (par.119)	Procédures opérationnelles permanentes assorties de processus simplifiés pour les pays appliquant le principe « Unis dans l'action »	Le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et le PAM examinent les propositions avec les conseils d'administration au plus tard fin 2013.	Objectif : examiner les progrès enregistrés avec les conseils d'administration au plus tard fin 2013	Les conseils d'administration du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et du PAM approuvent le format modifié et le processus d'approbation des descriptifs de programme.	Réalisé
					2013

116. Le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement a récemment été renforcé par l'adoption d'un ensemble intégré de mesures d'appui aux équipes de pays des Nations Unies en vue de la mise en œuvre des procédures opérationnelles permanentes pour les pays ayant adopté l'approche « Unis dans l'action » (voir sect. IV.C). La mise en œuvre de ces procédures favorise encore la simplification du plan-cadre en tant qu'instrument de planification stratégique axée sur les résultats. La mise en œuvre du plan-cadre dans 80 pays au cours de la période 2014-2015 offre l'occasion d'assurer une programmation commune faisant intervenir un plus grand nombre d'organismes au niveau des pays. Tous les

membres des équipes de pays des Nations Unies, y compris les organismes non résidents, doivent participer au processus de planification, grâce à la création et au renforcement de groupes interinstitutions d'examen des résultats chargés de la coordination, de la planification, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation, au recours à des outils et normes communs de gestion axée sur les résultats et à l'insertion directe du plan-cadre dans des plans de travail conjoints qui font ressortir clairement les avantages comparatifs de chaque organisme et sa responsabilité en matière de résultats et de ressources.

117. Le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement continue d'être un instrument de programmation qui est essentiel pour la cohésion à l'échelle du système au niveau des pays. Il a certes permis d'améliorer la phase de planification, mais des améliorations s'imposent encore au niveau de la phase d'exécution. Les gouvernements ont demandé que les mécanismes de suivi soient améliorés et harmonisés avec les systèmes gouvernementaux et que les résultats fassent régulièrement l'objet de rapports et d'évaluations. Par ailleurs, le système des Nations Unies doit intensifier les efforts pour simplifier les instruments de communication de l'information et de programmation propres à chaque organisme afin de réduire les coûts de transaction pour les équipes de pays des Nations Unies.

118. L'action menée par l'ONU en vue de renforcer la cohérence de ses instruments de programmation (par exemple le plan-cadre et le bilan commun de pays) se fonde dans une large mesure sur l'hypothèse que les pays de programme veulent un ensemble de programmes structuré de tout le système des Nations Unies pour le développement, ce qui a été confirmé, dans une certaine mesure, par l'enquête menée auprès de ces pays. Cette hypothèse pourrait demeurer fondée pour les pays qui ne disposent pas de capacités institutionnelles pour gérer eux-mêmes leurs programmes d'aide extérieure. À mesure que les pays en développement se dotent progressivement de meilleures capacités nationales de gestion, davantage de pays devraient assurer eux-mêmes la gestion de leurs stratégies en matière de partenariat et de coopération extérieures. Il faudra alors, pour adapter comme il se doit les modalités de programmation des Nations Unies, opérer une importante différenciation fondée sur les capacités et les préférences des pays.

B. Système des coordonnateurs résidents

119. Le système de gestion et de responsabilisation du système des coordonnateurs résidents s'institutionnalise progressivement. D'après les informations fournies par le GNUM, au mois de novembre 2014, 11 entités des Nations Unies participantes avaient pleinement appliqué les critères de responsabilité mutuelle, huit les avaient partiellement appliqués et une n'en avait appliqué aucun. Des quatre critères, un nombre croissant d'entités des Nations Unies reconnaissent l'obligation faite aux membres de l'équipe de pays des Nations Unies de faire rapport aux coordonnateurs résidents et ont prévu dans l'évaluation et la notation de leurs représentants respectifs des éléments d'appréciation officielle du coordonnateur résident. C'est ainsi que 13 des 21 entités qui ont adopté le système de gestion et de responsabilisation ont indiqué avoir institué comme condition à satisfaire par leurs représentants respectifs la communication au coordonnateur résident d'informations relatives à la contribution de l'organisme concerné au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. De même, 12 entités ont indiqué avoir fait figurer des éléments d'appréciation émanant du coordonnateur résident dans l'évaluation et la

notation de leurs représentants de pays, alors que 15 institutions ont fait savoir qu'elles avaient pris en compte dans l'évaluation du comportement professionnel de leurs représentants les résultats du plan de travail de l'équipe de pays des Nations Unies.

120. Le GNUM a pris d'importantes mesures pour préciser le rôle de chef de file du coordonnateur résident en mettant à jour la définition d'emploi et en y intégrant la fonction renforcée de planification et de coordination. Le coordonnateur résident est habilité à proposer aux membres des équipes de pays des Nations Unies et aux organismes non résidents, en consultation avec les gouvernements et les membres des équipes de pays, de modifier le plan-cadre pour l'aide au développement ou son plan d'action, si on juge que certaines activités ne sont plus conformes à la stratégie d'ensemble suivie par le système des Nations Unies pour le développement pour répondre aux besoins, priorités et difficultés des pays de programme concernés, comme il est demandé dans la résolution 67/226.

121. On s'est attaché à rendre effectif le cloisonnement opérationnel entre la fonction de coordonnateur résident et celle de représentant résident du PNUD. Le PNUD a créé et dispose actuellement de 50 postes de directeur de pays pourvus. Il s'est engagé à rendre encore plus efficace le cloisonnement des fonctions en continuant de veiller à ce que les coordonnateurs résidents/représentants résidents signent des lettres de délégation de pouvoir aux directeurs de pays du PNUD pour les fonctions de gestion du PNUD au jour le jour, de manière à ce que les coordonnateurs résidents puissent se consacrer entièrement aux tâches qui leur incombent à l'échelle du système. Le PNUD a également révisé la définition d'emploi du poste de directeur de pays de façon à mettre l'accent sur les pouvoirs qui lui sont délégués pour représenter le PNUD dans le contexte du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, de l'équipe de pays des Nations Unies et d'autres dispositifs au titre du principe « Unis dans l'action », tout en veillant à ce que ses directives, normes et outils en matière de programmes, d'opérations, d'exécution, d'évaluation et de qualité soient judicieusement utilisés. D'après les résultats de la récente enquête menée auprès des coordonnateurs résidents, dans les pays où le PNUD a créé un poste de directeur de pays, environ 85 % des titulaires ont bénéficié d'une délégation de pouvoir en bonne et due forme, y compris aux fins de la mobilisation de ressources pour le compte du PNUD. En outre, la définition d'emploi du poste de représentant résident du PNUD a également été modifiée pour tenir compte de ces flexibilités. Toutefois, conformément au système de gestion et de responsabilisation, le coordonnateur résident est aussi le représentant résident du PNUD et demeure donc, d'une manière générale, responsable des programmes et opérations du PNUD.

122. La mise en œuvre du système de gestion et de responsabilisation au niveau des pays est en cours. Selon l'enquête sur l'appui à la coordination menée par le GNUM, 71 % des membres des équipes de pays des Nations Unies²⁶ étaient d'avis que les coordonnateurs résidents étaient pleinement habilités à diriger l'équipe de pays sur le plan stratégique. Quelque 86 % ont déclaré que leur définition d'emploi reconnaissait le rôle du coordonnateur résident et 73 % ont confirmé que leur système d'évaluation et de notation tenait compte des résultats du plan de travail de

²⁶ Dans ce paragraphe, tous les pourcentages ont pour dénominateur le nombre de personnes qui ont répondu à la question. Environ un tiers de ces personnes n'ont pas répondu à une ou plusieurs des questions applicables.

l'équipe de pays des Nations Unies, tandis que 67 % ont confirmé que le coordonnateur résident apportait des éléments d'appréciation à leur évaluation et notation²⁷. Environ 77 % des membres des équipes de pays des Nations Unies étaient conscients de l'obligation qui leur incombe de rendre compte au coordonnateur résident de la mobilisation des ressources et de l'exécution de tout élément de programme au titre du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et de l'initiative « Unis dans l'action » mis en œuvre sous la conduite de l'entité concernée.

123. Il est toutefois nécessaire d'accélérer la pleine institutionnalisation du système de gestion et de responsabilisation par tous les membres du GNUM, étant donné que tous les organes et organismes des Nations Unies ont systématiquement appliqué les dispositions mises en place par le Groupe.

124. Les représentants des organismes des Nations Unies continuent de bénéficier d'une délégation de pouvoir de divers niveaux. Huit entités ont délégué le pouvoir d'engager des fonds dans le cadre d'un programme commun, tandis que trois ont délégué le pouvoir de recourir à un plan de travail conjoint au lieu d'un plan de travail distinct par organisme. Quelque 17 % des coordonnateurs résidents interrogés par le Département des affaires économiques et sociales ont fait observer que les pouvoirs délégués aux représentants sur le terrain étaient suffisants. Le niveau des pouvoirs délégués est clairement lié à la taille des programmes de l'organisme concerné, ainsi qu'à l'existence et à la nature de leur présence (par exemple, représentation ou liaison).

125. L'accès du coordonnateur résident aux compétences des institutions spécialisées peut être encore renforcé. Environ 85 % des coordonnateurs résidents ayant répondu au questionnaire ont indiqué qu'ils avaient eu accès sans difficultés aux ressources techniques de tout ou partie des organismes, alors que 15 % ont eu des difficultés à accéder aux ressources techniques des organismes au niveau des pays. La participation à cet aspect du système de gestion et de responsabilisation constitue un moyen utile pour les institutions d'apporter une contribution en nature pour appuyer le système des coordonnateurs résidents, surtout dans le cas des organismes qui ont peu de possibilités de contribuer en espèces.

126. Des mesures ont également été prises en vue de renforcer les capacités des bureaux des coordonnateurs résidents, notamment la stratégie du GNUM visant à déployer des conseillers pour les droits de l'homme en réponse aux demandes des pays de programme au titre de l'appui en faveur des droits de l'homme dans le cadre des activités opérationnelles de développement.

127. Le processus de sélection des coordonnateurs résidents a été amélioré. Sous l'égide du GNUM, le PNUM a mis sur pied un comité directeur interorganisations en vue d'examiner le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents. Un tout nouveau centre d'évaluation a été conçu dans le but d'en améliorer la pertinence et la rigueur, en appui à l'objectif consistant à inscrire dans le vivier des candidats des dirigeants chevronnés. Il est devenu opérationnel en mai 2014. Au mois de novembre 2014, 127 coordonnateurs résidents étaient en poste, dont 49 (39 %)

²⁷ La restructuration de l'évaluation du système des coordonnateurs résidents/équipe de pays des Nations Unies doit prendre effet en janvier 2016.

femmes, 56 (44 %) provenant des pays en développement et 56 (44 %) provenant d'organismes autres que le PNUD²⁸.

128. La modalité de financement centralisé pour le système des coordonnateurs résidents fondée sur le partage des coûts à l'échelle du système, comme il est indiqué dans le précédent rapport, est en cours de mise en œuvre. Dans sa résolution 2014/14, le Conseil économique et social a pris note avec satisfaction des progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'accord de partage des coûts, et a prié les entités du système des Nations Unies pour le développement qui ne l'ont pas encore fait de prendre les mesures voulues pour donner effet à l'accord, sous réserve que leur organe directeur l'ait approuvé. La résolution, qui fait partie du rapport du Conseil pour 2014, sera présentée à l'Assemblée générale pour examen au début de 2015.

129. L'accord de partage des coûts se fonde sur un financement global de 121,6 millions de dollars par an, soit environ 0,8 % des activités opérationnelles des Nations Unies liées au développement. Sur ce montant, 88 millions de dollars sont fournis par le PNUD en tant que contribution « de base » et 33,6 millions de dollars étaient répartis entre les organismes participants, y compris le PNUD. Il convient de noter que, malgré les difficultés financières du PNUD (baisse des ressources de base), ces contributions n'ont pas diminué. Le GNUD a entamé des discussions sur les besoins de financement pour les années à venir.

130. Des 18 entités du GNUD qui contribueront en principe à la modalité de partage des coûts, 11 ont versé la totalité des montants prévus dans la formule de partage des coûts en 2014 et ont confirmé qu'elles verseraient l'intégralité de leur part pour 2015, y compris un ajustement dû à l'inflation des dépenses de personnel. Six entités ont versé un montant réduit en 2014 et confirmé le même montant pour 2015. La contribution du Secrétariat sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale lors de l'examen du budget-programme pour l'exercice 2016-2017. Vu que toutes les entités du GNUD n'étaient pas en mesure de commencer à verser des contributions ou ont versé des montants réduits au titre du partage des coûts en 2014 et pour 2015, le système des coordonnateurs résidents connaît un déficit de financement aux niveaux mondial, régional et national pendant la phase de transition en 2014 et 2015. Le GNUD a pu mobiliser des fonds pour combler une partie du déficit en ayant recours aux contributions versées par les gouvernements et rechercher un appui soutenu, en particulier pour 2015, jusqu'à ce que la modalité de partage des coûts soit pleinement opérationnelle en 2016.

131. Le système des coordonnateurs résidents continue d'être renforcé grâce à la poursuite de la mise en œuvre du système de gestion et de responsabilisation et de l'accord de partage des coûts. La diversité parmi les coordonnateurs résidents s'est améliorée, tout comme le processus de sélection. Toutefois, le système de gestion et de responsabilisation n'est toujours pas mis en œuvre par toutes les entités qui l'ont approuvé. Le déficit de financement persiste, malgré la mise en place d'arrangements de partage des coûts. Il convient de renforcer davantage la responsabilité mutuelle entre coordonnateurs résidents et membres des équipes de pays des Nations Unies pour les résultats du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

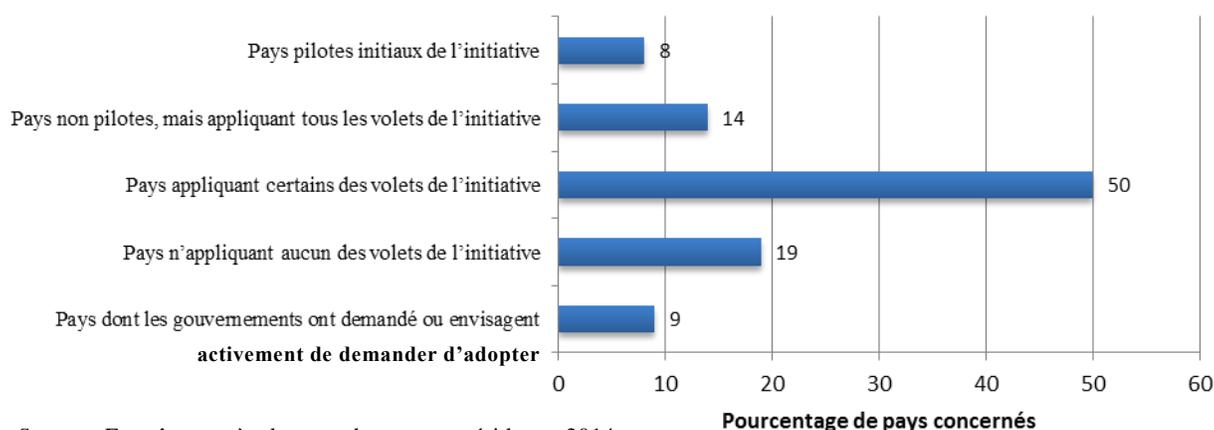
²⁸ En octobre 2013, 40 % des coordonnateurs résidents étaient des femmes, 44 % provenaient du Sud et 40 % provenaient d'entités autres que le PNUD.

C. « Unis dans l'action »

132. D'une manière générale, les gouvernements ont considéré que l'initiative « Unis dans l'action » avait des effets positifs en ce sens qu'elle permettait de renforcer l'efficacité et la cohérence du système des Nations Unies au niveau des pays. Quelque 66 % de tous les pays ayant répondu ont confirmé leur intérêt pour tous les volets de l'initiative ou pour certains de ses volets. Quelque 73 % des pays de programme qui étaient intéressés par l'initiative ont déclaré que son adoption avait soit « beaucoup facilité » soit « quelque peu facilité » les rapports de leur gouvernement avec les organismes des Nations Unies opérant dans le pays. De même, le nombre d'équipes de pays des Nations Unies qui adoptent des volets de l'initiative est en augmentation. À ce jour, 43 gouvernements ont demandé aux organismes des Nations Unies pour le développement d'adopter l'initiative. Plus de 70 % des coordonnateurs résidents qui ont participé à l'enquête ont indiqué que tous les piliers de l'initiative ou quelques-uns d'entre eux avaient été mis en œuvre.

Figure XXII

Situation des pays en ce qui concerne l'initiative « Unis dans l'action »



Source : Enquête auprès des coordonnateurs résidents, 2014.

133. Les gouvernements ayant une perception de plus en plus positive de l'initiative « Unis dans l'action », les équipes de pays des Nations Unies se doivent de veiller à ce que les gouvernements soient pleinement informés de son potentiel de contribuer à des solutions spécialement adaptées aux priorités et aux problèmes particuliers des différents pays. En août 2013, le GNUM a établi le texte définitif des instructions standard pour les pays qui adoptent l'initiative. Les instructions, assorties d'un ensemble intégré de mesures d'appui qui seront mises en œuvre par les équipes de pays des Nations Unies, ont été publiées en août 2014. Conçues pour être adaptées au contexte particulier de chaque pays, elles ne sont pas statiques et elles seront actualisées et complétées en fonction de l'expérience acquise dans leur application. Les membres du GNUM ont commencé à les intégrer à leurs orientations internes, tandis que se poursuit la formation des membres des équipes de pays (voir fig. XXIII).

Figure XXIII

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

Le système des Nations Unies doit formuler des instructions standard et rendre compte de leur application au Conseil économique et social (par. 140).		Des instructions standard ont été formulées par le GNUD pour les pays qui souhaitent adopter l'initiative « Unis dans l'action ».	Objectif : Rendre compte en 2013	Des instructions standard, assorties d'un ensemble intégré de mesures d'appui pour en faciliter l'application, ont été publiées.	Objectif atteint
Le Secrétaire général formulera, à l'intention du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale, des propositions concernant l'approbation des descriptifs de programme commun de pays (par. 143).	Des propositions portant sur l'harmonisation des formats et la simplification du processus d'approbation ont été formulées.	Objectif : Formuler des recommandations à l'intention du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale en 2013	Les enseignements tirés de l'expérience au niveau des pays en ce qui concerne les descriptifs de programme commun de pays ont été partagés au cours d'une consultation informelle commune FNUAP-PAM-PNUD-UNICEF avec les conseils d'administration. La pertinence des descriptifs de programme commun de pays se trouve réduite par la publication des instructions standard.	Aucune mesure de suivi prévue	
2013			2014		

134. Des progrès ont été accomplis dans les efforts visant à éliminer les goulets d'étranglement qui ont empêché les équipes de pays des Nations Unies de réaliser pleinement les gains d'efficacité dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action ». Au total, 12 organismes ont indiqué qu'ils avaient entrepris de résoudre les difficultés et d'éliminer les goulets d'étranglement, notamment avec le concours de leurs organes directeurs. Sur les 55 mesures énoncées dans le plan d'action du GNUD à l'échelle des sièges, 24 ont été achevées. Les outils et matériels nécessaires à l'exécution du programme unique ont été mis au point, ainsi que les mesures concernant le Fonds du programme « Unis dans l'action ». Le plan d'action à l'échelle des sièges est un volet qui continue de requérir l'attention et le GNUD compte en finir avec les 31 mesures restantes aussitôt que possible.

135. La mise en œuvre du pilier « Unité d'action » se poursuit lentement. Si des progrès considérables ont été accomplis dans les domaines des achats et des technologies de l'information et des communications, la plupart des activités relatives aux ressources humaines, aux finances, aux locaux communs et aux audits sont encore inachevées. En 2015, le GNUD et le Comité de haut niveau sur la gestion œuvreront de concert pour déterminer les services particuliers, au niveau des pays, qui pourraient entraîner des gains d'efficacité s'ils sont menés ensemble, ainsi que les règles, règlements et politiques qu'il faut au besoin harmoniser.

136. Le GNUD a achevé la mise au point d'un cadre de suivi et d'évaluation de l'initiative « Unis dans l'action », qui s'applique à tous les pays participant à

l'initiative et qui vise à assurer le contrôle de l'efficacité opérationnelle de celle-ci, conformément aux six principes qui ont inspiré l'élaboration des instructions standard.

137. Suite à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale et aux résolutions du Conseil économique et social sur les descriptifs de programme commun de pays, une consultation informelle commune FNUAP-PAM-PNUD-UNICEF a été organisée en 2014 à l'occasion de la seconde session ordinaire du Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS. Les enseignements tirés de l'expérience au niveau des pays en ce qui concerne ces documents ont été partagés au cours de cette rencontre dans le cadre d'un examen prospectif sur la deuxième phase de l'initiative « Unis dans l'action ». L'analyse a été effectuée sur la base des enquêtes qui ont été faites auprès de huit pays ayant présenté un document de programme commun, auxquelles cinq réponses communes ont été apportées. Il ressort des réponses obtenues que les résultats sont d'une valeur mitigée en ce qui concerne la cohérence des programmes, les pays sondés ne considérant pas que les descriptifs de programme commun aient contribué à la cohérence, à l'efficacité et à l'efficacité de l'équipe de pays des Nations Unies aux stades de la mise en œuvre, de l'établissement des rapports et de l'évaluation. D'une manière générale, les retours d'information des gouvernements donnent à croire que l'expérience des pays avec les descriptifs n'avait pas été encourageante, ce qui pose la question de savoir s'ils continuent d'être pertinents. Les organismes pourraient désormais considérer les instructions standard, plutôt que les descriptifs de programme commun, comme le principal moteur de la cohérence, de l'efficacité et de l'efficacité des Nations Unies à l'échelon national.

138. Il est évident que l'intérêt pour la mise en œuvre de l'initiative « Unis dans l'action » ne cesse d'augmenter. Les politiques et outils nécessaires sont en train d'être établis. Il importe de veiller à ce que les organismes et les équipes de pays des Nations Unies appliquent au niveau national les orientations en vigueur, notamment les instructions standard, d'une manière qui réponde au mieux aux besoins de chaque pays et corresponde aux réalités, aux priorités et aux modalités de planification nationales. Le succès de l'initiative dépend également de l'appui des États Membres. L'appui financier des donateurs et d'autres parties prenantes au Fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies » doit être maintenu.

D. Dimensions régionales

139. Les équipes régionales du GNUM et les mécanismes de coordination régionale sont, à l'échelle du système, les deux principaux instruments de coordination des Nations Unies au niveau régional.

140. Les équipes régionales du GNUM ont principalement pour rôle de montrer la voie et de fournir aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies un appui d'ordre politique et technique dans les domaines de la planification stratégique et de la gestion de la performance et des connaissances, pour aider à obtenir des résultats au niveau des pays. Elles s'emploient également à promouvoir, à l'échelle du système des Nations Unies, la cohérence de l'action menée au niveau régional et à fournir des études et des analyses en fonction de la demande et des besoins.

141. Les mécanismes de coordination régionale visent pour leur part à améliorer la coordination entre les programmes de travail des organismes des Nations Unies au niveau régional et à intensifier la coopération et la collaboration entre les entités régionales des Nations Unies et leurs partenaires de développement pour s'attaquer aux problèmes de développement régional.

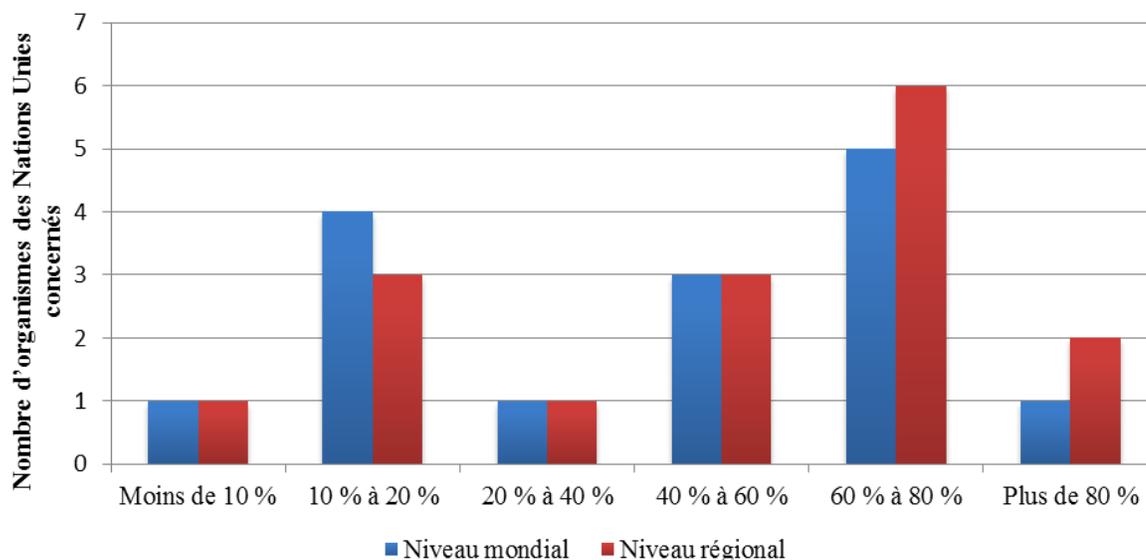
142. Au cours des deux dernières années, ces deux instruments se sont employés à nouer des liens de coopération. Ils ont notamment organisé conjointement des conférences régionales et établi des notes de synthèse communes pour faciliter les consultations régionales de haut niveau et des consultations nationales sur le programme de développement pour l'après-2015 et les moyens de sa mise en œuvre.

143. Du point de vue des membres des équipes de pays des Nations Unies, il convient d'améliorer d'avantage le soutien apporté par les équipes régionales du GNUM et les mécanismes de coordination régionale. Selon l'enquête du GNUM sur l'appui à la coordination, 59 % des membres des équipes de pays des Nations Unies sont satisfaits du rôle que jouent les équipes régionales et de l'appui qu'elles leur fournissent pour l'application des instructions standard. Le Groupe d'appui des pairs²⁹ a également été apprécié, 63 % des membres des équipes de pays ayant considéré qu'il apportait une valeur ajoutée pour la formulation des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. En outre, 50 % des membres des équipes de pays ont estimé que les équipes régionales fournissaient un appui efficace pour les questions régionales et sous-régionales hautement prioritaires, tandis que 53 % ont estimé que les mécanismes de coordination régionale fournissaient un appui efficace. Toutefois, les perceptions varient considérablement d'une région à l'autre.

144. En ce qui concerne les activités communes, il semble y avoir d'un organisme à l'autre des écarts considérables dans le volume de celles qu'ils ont menées aux niveaux mondial et régional. Les entités ci-après ont indiqué que plus de 60 % de leurs activités aux niveaux mondial et régional étaient menées conjointement avec au moins un autre organisme des Nations Unies : Commission économique pour l'Afrique, FNUAP, ONU-femmes, ONUSIDA, PNUE et UNOPS; pour ONUSIDA, qui est un programme commun des Nations Unies, ce chiffre est supérieur à 80 % tant au niveau mondial qu'au niveau régional. Toutes les institutions spécialisées ont communiqué des chiffres inférieurs à 20 % pour les deux niveaux, à l'exception de l'OMS, dont les chiffres étaient de 20 % à 40% pour les activités communes au niveau régional.

²⁹ Le Groupe d'appui des pairs fournit une assurance qualité, en particulier pour le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, appuie la gestion de la performance et aide à identifier les problèmes dans les contextes particuliers des pays et dans d'autres domaines relatifs aux services d'appui opérationnel.

Figure XXIV
**Proportion des activités des organismes des Nations Unies menées conjointement
avec au moins une autre entité des Nations Unies**



Source : Enquête auprès du Siège de l'Organisation des Nations Unies, 2014.

145. Le suivi et le principe de la responsabilité au niveau régional sont extrêmement pertinents pour le cadre de contrôle et de responsabilisation à plusieurs niveaux qui sera mis en place pour le programme de développement pour l'après-2015, le niveau national en étant la cheville ouvrière. Les mécanismes régionaux peuvent servir de cadre à un examen par les pairs des progrès accomplis dans la mise en œuvre de ce programme, dont les résultats peuvent être utilisés aux niveaux national et mondial. Les mécanismes régionaux de suivi et de responsabilisation doivent être investis de la légitimité des gouvernements pour qu'on soit sûr qu'ils seront utilisés et serviront à leur fin. Du fait de sa légitimité, de ses moyens et de ses liens avec les processus mondiaux et nationaux, le système des Nations Unies au niveau régional a un rôle spécial à jouer à cet égard. En particulier, les commissions régionales soutiennent le développement des cadres de contrôle régionaux et constituent une plateforme pour des examens collectifs multipartites des progrès accomplis au niveau régional en ce qui concerne le programme de développement pour l'après-2015. Le système des Nations Unies au niveau régional peut aider non seulement à identifier les mesures d'incitation qui amèneraient les pays à participer à ces examens mais aussi à promouvoir l'utilisation des résultats des examens par les pairs. Il peut aider également les pays à traduire les objectifs mondiaux en politiques nationales et donner des orientations pour la mise en œuvre, compte étant tenu du contexte régional.

E. Simplification et harmonisation des pratiques opérationnelles

Nouvelle possibilité d'adopter des solutions d'intégration des pratiques

146. Le lancement des instructions standard constitue un pas important qui aidera les équipes de pays des Nations Unies à adopter des solutions d'intégration de leurs pratiques opérationnelles et à mettre en place des services communs dans tous les domaines de leurs opérations. Pour renforcer l'harmonisation des pratiques au niveau national, il est essentiel de s'assurer que les équipes de pays appliquent bien les instructions standard. Les progrès considérables qui ont été accomplis grâce aux instructions devant avoir une incidence mesurable en termes d'économies et de gains d'efficacité au niveau national, il sera procédé au début de 2015 à une évaluation de l'application de ces instructions à laquelle seront associés aussi bien le GNUD que le Comité de haut niveau sur la gestion.

147. L'élaboration et la mise en œuvre, conformément aux instructions, de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement au niveau national peuvent permettre d'appliquer la politique d'harmonisation des pratiques du Comité de haut niveau sur la gestion. En outre, cette stratégie offre un cadre pour renforcer la capacité de mesurer l'incidence du programme d'opérations communes au niveau national et les progrès accomplis en la matière.

148. La phase pilote de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement a commencé en fin 2012, avec 14 pays qui ont été retenus pour appliquer et évaluer la stratégie. À ce jour, neuf pays ont déjà mis en place une stratégie, trois en sont encore au stade de la conception et les deux restants se sont retirés pour des raisons qui leur sont propres. D'autres pays choisissent de procéder à une harmonisation des pratiques au cas par cas. Les achats, les technologies de l'information et des communications et les ressources humaines sont les domaines opérationnels les plus populaires dans le contexte de la stratégie. Il est prévu d'évaluer le programme pilote en 2015, l'objectif étant d'améliorer le cadre sur la base des enseignements tirés de l'expérience.

Des initiatives au niveau des sièges en tant que laboratoire

149. Le GNUD et le Comité de haut niveau sur la gestion sont à la phase de mise en œuvre d'un programme pilote d'établissement d'un centre de services communs des Nations Unies au niveau national. Le centre des services communs au Brésil devrait commencer à fonctionner en janvier 2015. Les huit entités des Nations ci-après participent à ce programme pilote : Département de la sûreté et de la sécurité, FNUAP, ONU-femmes, ONUSIDA, PNUD, PNUE, UNESCO et UNOPS. Les résultats d'une analyse coûts-avantages globale détermineront si la FAO, l'OMS, le PAM et l'UNICEF y participeront ou non. Le centre fournira des services dans les domaines des achats, de la gestion des ressources humaines, des technologies de l'information et des communications et des voyages. La stratégie relative aux modalités de fonctionnement et le centre des services communs feront l'objet d'une analyse plus approfondie notamment pour déterminer si les initiatives peuvent être transposées à une plus grande échelle au niveau national.

150. En réponse à l'appel lancé à l'occasion de l'examen quadriennal d'assurer un certain nombre de services interdépendants pour la simplification et l'harmonisation des pratiques opérationnelles, le FNUAP, ONU-femmes, le PAM, le PNUD,

l'UNICEF et l'UNOPS élaborent un plan d'action commun qui sera examiné par leurs organes directeurs en 2015.

Élaboration des orientations à l'échelle du système en cours

151. Dans le cadre de la formulation d'orientations communes pour le regroupement des achats, le Comité de haut niveau sur la gestion a examiné les cadres réglementaires des organismes des Nations Unies, ce qui lui a permis d'identifier des éléments communs qui devraient figurer dans les orientations qui sont établies à l'intention de ces organismes afin d'éviter tout obstacle à la collaboration. Les orientations sont en conséquence harmonisées en apportant des ajustements aux manuels de chacun des organismes et en modifiant les orientations interinstitutions. Au niveau national, cette harmonisation permet aux différents organismes d'effectuer des achats groupés et de réaliser ainsi des économies et des gains d'efficacité.

152. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, un projet pilote visant à harmoniser le recrutement du personnel local a été exécuté en Uruguay et au Viet Nam. Il doit permettre d'utiliser des avis de vacance de poste communs, des modalités d'évaluation communes et des fichiers communs de candidats présélectionnés. Il est prévu que ce projet soit progressivement étendu à d'autres pays, sur la base des enseignements tirés de l'expérience, ce qui permettra de déterminer plus systématiquement les obstacles d'ordre réglementaire à la collaboration.

153. Dans le domaine des finances, une proposition relative à la définition commune des coûts de fonctionnement a été adoptée. Les travaux ont été basés sur ceux effectués précédemment par le FNUAP, ONU-femmes, le PNUD et l'UNICEF pour harmoniser et approuver la présentation de leurs budgets d'appui, de manière à présenter un budget unique intégré pour chaque organisation. Il a été procédé à un examen des classifications harmonisées des coûts et des pratiques de budgétisation axée sur les résultats. À l'issue de ces travaux, d'autres organismes des Nations Unies pourront utiliser le cadre comme référence pour les définitions de leurs coûts.

154. Des progrès importants ont été accomplis dans les efforts visant à assurer entre les différents organismes une plus grande collaboration et des approches communes dans le domaine des services de trésorerie. En ce qui concerne les services bancaires, des accords-cadres communs sont en train d'être négociés avec les principaux partenaires bancaires à l'échelle mondiale, tandis que les négociations se poursuivent au niveau local dans certains pays afin de réduire les frais et d'améliorer les services. Par ailleurs, les organismes des Nations Unies ont commencé à utiliser des plateformes électroniques communes pour les transactions de change et ont entrepris en commun des opérations de paiement grâce à un accès commun aux progiciels de gestion intégré. Cette collaboration a été possible dans les cadres réglementaires actuels des différents organismes. Le FNUAP, le PNUD et l'UNICEF ont recruté conjointement des gestionnaires de fonds d'investissement pour les fonds de l'assurance maladie après la cessation de service afin d'améliorer le taux de rendement actuel sur la base des hypothèses actuarielles.

155. Le GNUD a créé un groupe de travail chargé d'identifier les lacunes en matière de politique dans le domaine de la gestion des risques en ce qui concerne le financement commun dans des situations particulières de développement. Les activités du groupe de travail ont été axés sur trois points, à savoir un examen des

pratiques des Nations Unies en matière de gestion des risques dans des contextes de programme et de financement intégrés, un accent particulier étant mis sur les pays en situation de conflit ou en transition; une analyse des lacunes des politiques concernant les pratiques actuelles de gestion des risques, sur la base d'une analyse des lacunes en la matière constatées récemment; des recommandations relatives à d'autres orientations d'ordre politique et opérationnel pour renforcer les pratiques en matière de gestion des risques dans des contextes de programme et de financement intégrés, en particulier dans les pays en situation de conflit ou en transition. Le groupe de travail devrait achever ses travaux au début de 2015.

156. Le FNUAP, le PNUD et l'UNICEF appliquent activement la version révisée de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds dans l'ensemble de leurs opérations au niveau national. La version de 2005 définissait quatre critères de conformité à la politique. La version actuelle attribue à chaque organisme la responsabilité d'assurer le respect du principe de responsabilité et le suivi de l'application de la politique. Cette fonction peut donc être assurée différemment par les organismes opérant dans un même pays.

157. En septembre 2014, le Comité de haut niveau sur la gestion a lancé une étude de faisabilité visant à déterminer l'interopérabilité totale, à l'échelle du système, des progiciels de gestion intégrés utilisés spécifiquement par les différents organismes. L'étude, qui devrait s'achever au début de 2015, examinera les pratiques actuelles en matière de services communs, lesquelles sont fondées sur le modèle d'un organisme « chef de file » et de services partagés, y compris les fonctions communes qui sont déjà établies.

158. L'Équipe spéciale sur les locaux communs est chargée par le GNUD d'harmoniser les politiques en ce qui concerne les locaux à usage de bureaux des Nations Unies occupés par plusieurs organismes des Nations Unies. En septembre 2014, elle a achevé d'établir un document de stratégie pour les locaux communs des Nations Unies portant sur l'élargissement, la simplification et la rationalisation de la planification et de l'exécution de l'infrastructure dont les organisations, fonds et programmes des Nations Unies ont besoin pour remplir leur mandat. Le document contient un cadre stratégique qui aidera les équipes de pays des Nations Unies à trouver des solutions rentables de colocation et permettra d'améliorer la planification et d'éliminer les inefficacités et les doublons de dépenses.

159. Si les cadres réglementaires ont été examinés dans certains domaines des opérations, rien par contre n'a été fait pour présenter, d'une manière systématique, des plans pour les services d'appui qui soient fondés sur des règles et règlements unifiés. À cet égard, il faut déterminer si les règles et règlements peuvent être systématiquement harmonisés et discuter de la meilleure façon d'appliquer le principe des services d'appui communs. Les organismes des Nations Unies devraient présenter des plans, comme l'ont demandé les États Membres, pour qu'on puisse élaborer une stratégie globale permettant de s'assurer que le changement sera gérable, structuré et non sélectif.

160. On trouvera dans la figure XXV ci-après un récapitulatif des progrès accomplis par rapport aux mandats assortis de délais énoncés dans la résolution 67/226 en ce qui concerne la simplification et l'harmonisation des pratiques opérationnelles.

Figure XXV

Mesures assorties de délais relatives à la simplification et à l'harmonisation des pratiques opérationnelles

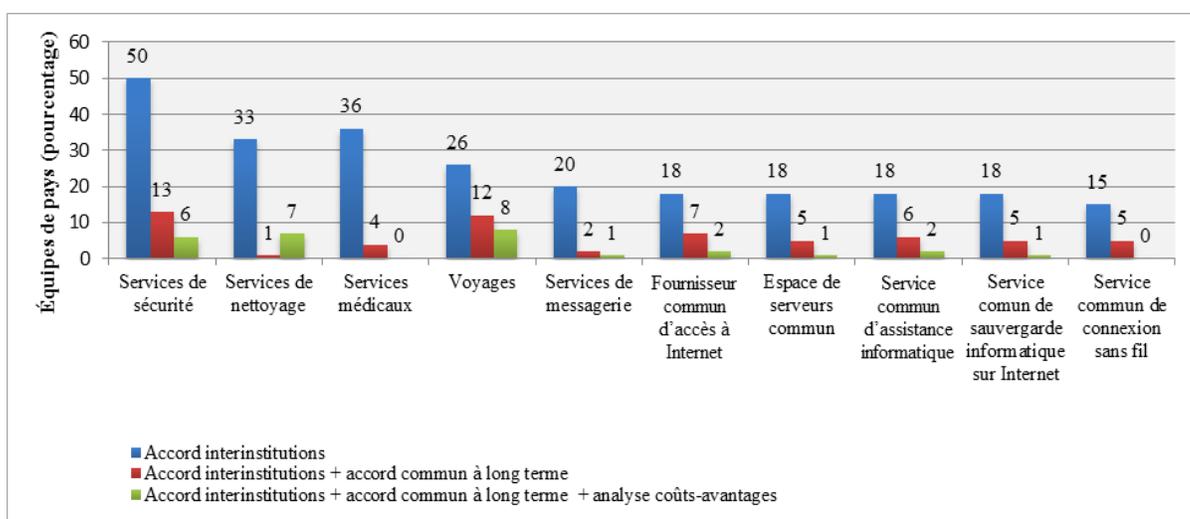
Les fonds et programmes soumettront des plans conjoints pour le renforcement des services d'appui au niveau des pays aux conseils d'administration (par. 152).	<i>Objectif :</i> <i>Plans présentés aux conseils d'administration à la première session ordinaire de 2014</i>	Stratégie des pratiques opérationnelles élaborée	Premier centre de services communs des Nations Unies créé	<i>Objectif :</i> <i>Lancement des instructions standard</i>	<i>Objectif :</i> <i>Rapport sur les progrès accomplis présenté chaque année aux organes directeurs à compter de la fin de 2014. Présenter le plan d'action commun aux organes directeurs en 2015</i>	<i>En cours</i>
Le système des Nations Unies pour le développement présentera des plans aux organes directeurs en vue de la rationalisation interne des activités (par. 153).	Les fonds et programmes ont décidé d'examiner cette mesure dans chaque organisme	Le FNUAP, le PAM, le PNUD et l'UNICEF ont signalé des progrès initiaux aux sessions de leurs conseils d'administration de 2013	<i>Objectif :</i> <i>Plans présentés fin 2013 au plus tard</i>	Le FNUAP, le PAM, le PNUD et l'UNICEF ont rendu compte à leurs conseils d'administration à la première session de 2014.		<i>Objectif atteint</i>
Le système des Nations Unies pour le développement doit conclure des accords-cadres réglementant la validité réciproque des accords passés (par. 154).		Mémorandum d'accord standard interinstitutions établi pour les services d'appui communs	<i>Objectif :</i> <i>Accords conclus fin 2013 au plus tard</i>	Les organismes des Nations Unies sont convenus d'accepter réciproquement leurs procédures d'achat. Les orientations de chaque institution sont modifiées en conséquence.		<i>Objectif atteint</i>
Le Comité de haut niveau sur la gestion et le GNUD devront présenter des plans pour la mise en place de services d'appui fondés sur un ensemble cohérent de statuts et de règlements unifiés (par. 155).		Les réseaux du Comité de haut niveau ont commencé à examiner la possibilité d'harmoniser les statuts, règlements, politiques et procédures dans différents domaines fonctionnels.		<i>Objectif :</i> <i>Plans présentés en 2014 et mis en œuvre en 2016</i>		<i>En instance</i>
Le Secrétaire général devra présenter aux conseils d'administration une proposition sur une définition commune des coûts de fonctionnement et un système normalisé de contrôle des coûts (par. 159).			Groupe de travail établi par le Comité de haut niveau sur la gestion	Proposition d'une définition commune des coûts de fonctionnement formulée	<i>Objectif :</i> <i>Système mis au point en 2014</i>	<i>En cours</i>
Le Secrétaire général lancera une étude en vue de déterminer si l'interopérabilité des systèmes logiciels de gestion intégrés est réalisable (par. 160).		Étude lancée sous l'égide du Secrétaire général de l'Union internationale des télécommunications	<i>Objectif :</i> <i>Étude de faisabilité achevée en 2014</i>	Étude lancée en septembre 2014. Résultats attendus au premier trimestre de 2015	<i>Objectif :</i> <i>Interopérabilité en 2016 conformément aux résultats de l'étude de faisabilité</i>	<i>En cours</i>
Le système des Nations Unies pour le développement devra mettre au point une stratégie visant à appuyer la création de locaux communs (par. 161).			<i>Objectif :</i> <i>À présenter au Conseil économique et social d'ici à la fin de 2013</i>		Élaboration de la stratégie commencée	<i>En cours</i>

Améliorer les services communs au niveau national

161. Si l'on a redoublé d'efforts au niveau des sièges et accompli des progrès en ce qui concerne l'élimination des goulets d'étranglement qui ont empêché d'harmoniser les pratiques opérationnelles, l'action menée au niveau national peut en revanche être encore améliorée. Le programme de services communs doit être fondé sur une analyse coûts-avantage rigoureuse ou sur des accords à long terme avec les prestataires de services. Il ressort d'une enquête effectuée récemment par les équipes de gestion des opérations que les équipes de pays des Nations Unies n'appliquent toujours pas systématiquement le programme ou ne le fondent pas toujours sur une analyse et des pratiques de gestion rigoureuses.

Figure XXVI

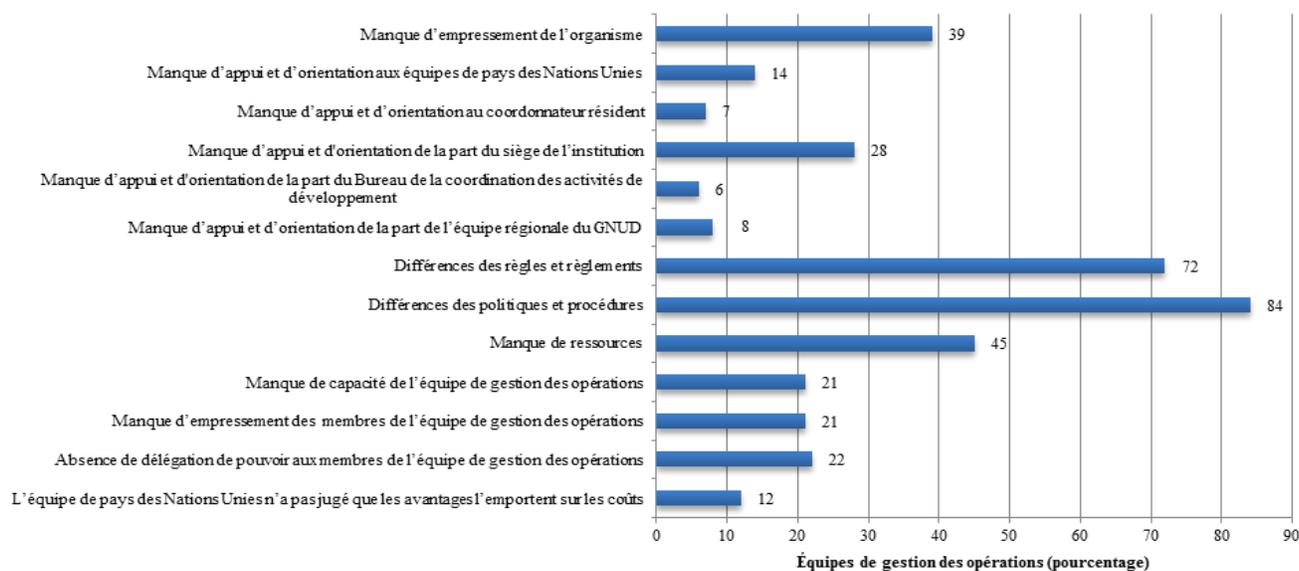
Les 10 principaux services communs fournis sur la base d'accords interinstitutions



Source : Enquête auprès des équipes de gestion des opérations, 2014.

162. De l'avis général, la diversité des règles et règlements, des politiques et des procédures est le principal facteur qui empêche les équipes de pays des Nations Unies d'harmoniser davantage leurs pratiques opérationnelles. Ce problème sera résolu partiellement grâce à la mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan d'action à l'échelle des sièges et partiellement par l'intermédiaire de la composante « Unis dans l'action » des instructions standard. Il faudrait noter toutefois que les pays qui appliquent l'initiative « Unis dans l'action » et plusieurs autres pays ont montré que le succès de la mise en œuvre d'un programme de services communs et la création de locaux communs ou d'une infrastructure commune de technologies de l'information et des communications ne dépendent pas nécessairement de l'unification des politiques et procédures ou des règles et règlements. Il faut donc accroître davantage la capacité des équipes de gestion des opérations, au-delà des instructions standard, de formuler et d'appliquer des solutions astucieuses adaptées au niveau national.

Figure XXVII
Raisons empêchant les équipes de pays des Nations Unies d'harmoniser davantage les pratiques opérationnelles au niveau national



Source : Enquête auprès des équipes de gestion des opérations, 2014.

163. L'harmonisation des pratiques n'est pas une fin en soi. Elle doit aboutir à des gains considérables qui l'emportent sur les coûts qu'entraîne la coordination interinstitutions qu'il faut continuellement assurer à un niveau de détails élevé. Cet impératif s'applique en particulier à l'appel en faveur de l'unification, à l'échelle du système, des règles et règlements et des politiques et procédures dans tous les domaines d'opération, dont les coûts de la conception et de l'application doivent être mis en balance avec les avantages à long terme. Les États Membres ont toutefois dicté une direction claire à laquelle le système des Nations Unies doit donner suite de façon systématique. Cela comprend la mise en place de centres de services communs au niveau des pays. Si le centre d'opérations communes installé au Brésil est un pas dans la bonne direction, il ne s'agit que d'un projet pilote dans un seul pays, ce qui ne suffit pas pour mettre en œuvre efficacement des solutions harmonisées dans tous les pays de programme. Il faudrait en outre procéder au niveau mondial à des analyses plus approfondies des efforts qui continuent d'être menés dans des centres de services partagés de différents organismes ainsi que des moyens optimaux d'harmonisation.

164. Plusieurs services communs au niveau national n'exigent pas nécessairement une harmonisation des règles et règlements ou des politiques et procédures particuliers des organismes, et ils peuvent être gérés avec succès par un organisme « chef de file » ou un centre de services. Des progrès ont été accomplis au niveau des sièges pour lever certains des obstacles à l'adoption de solutions communes à l'échelon des pays. Il faudra absolument veiller à ce que les équipes de pays des Nations Unies soient chargées de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies harmonisées, rentables et adaptées aux besoins particuliers des pays concernés.

F. Gestion axée sur les résultats

165. Tous les États Membres attachent une grande importance à la gestion axée sur les résultats. La plupart des gouvernements ont déclaré qu'il était « très important » que l'Organisation des Nations Unies fasse un meilleur usage des approches fondées sur les résultats. Les enquêtes donnent à croire que les gouvernements et les coordonnateurs résidents sont bien d'accord que les organismes des Nations Unies sous-utilisent la capacité de suivi et d'évaluation des États.

166. Des progrès, certes modestes, ont été accomplis en matière de simplification, de rationalisation et d'harmonisation des systèmes de gestion axée sur les résultats. Ainsi, 15 entités ont indiqué qu'elles avaient participé à une initiative du GNUD tendant à élaborer et à utiliser des outils et des principes communs de gestion axée sur les résultats. Toutefois, huit seulement avaient discuté de cette question au niveau des organes directeurs.

167. On peut considérer qu'un accord sur l'adoption d'un cadre de résultats commun permettant aux organismes des Nations Unies de rendre compte conjointement des progrès accomplis par rapport aux engagements contribuera à renforcer le principe de responsabilité commune de l'Organisation, comme on l'a souligné au cours de l'examen quadriennal complet. Néanmoins, il ne semble guère que l'Organisation se soit demandé quelles seraient les incidences si elle cherchait à appliquer une modalité de gestion axée sur les résultats dans un contexte où de telles modalités ne sont pas utilisées par les gouvernements, comme c'est le cas dans de nombreux pays de programme.

168. En 2011, le GNUD a défini la gestion axée sur les résultats comme étant une stratégie de gestion qui veut que tous les acteurs de terrain concourant directement ou indirectement à l'obtention d'un ensemble de résultats fassent en sorte que leurs modes de fonctionnement et les biens et services qu'ils produisent contribuent au résultat souhaité (produits, réalisations et objectifs de haut niveau ou incidences). Les acteurs à leur tour utilisent les informations et les éléments de preuve relatifs aux résultats effectivement obtenus pour prendre des décisions sur la conception, la dotation en ressources et l'exécution des programmes et activités, et pour appliquer le principe de responsabilité et établir des rapports³⁰. Son utilisation a son origine dans les administrations publiques des États. Il importe de noter que tous les acteurs, et pas seulement les organismes des Nations Unies, utilisent la modalité de gestion axée sur les résultats dans leurs systèmes de planification. Il ressort toutefois de la documentation décrivant la manière dont opèrent différents gouvernements que les modalités de gestion axée sur les résultats et les principes qui les sous-tendent varient considérablement.

169. Pour évaluer les progrès en matière de renforcement de la gestion axée sur les résultats au niveau des équipes de pays des Nations Unies, il faut procéder à une évaluation de l'ensemble des réformes concernant la façon dont chaque équipe opère en tant que groupe et élabore un programme commun. Les organismes du GNUD se sont engagés à rendre compte de leur performance aux pays de programme au moins une fois pendant chaque cycle du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, et une fois par an dans les pays appliquant

³⁰ Voir le manuel du GNUD consacré à la gestion axée sur les résultats intitulé « Results-based Management Handbook » (octobre 2011). [anglais uniquement]

l'initiative « Unis pour l'action », au moyen d'un rapport commun sur les résultats à l'échelle du Plan-cadre. L'établissement d'un rapport collectif n'est toutefois pas sans problème, la structure des cadres de résultats des divers organismes, qui définit les produits, étant différente dans l'ensemble du système. Ainsi, il n'est pas toujours possible d'élaborer des indicateurs communs si les résultats pouvant être attribués à l'aide des Nations Unies ne sont pas définis à différents niveaux (définitions de notions telles que « activités » « produits et services » et « niveaux de résultat »). Les organismes ont indiqué qu'il faudrait s'employer à optimiser et simplifier les obligations en matière de présentation de rapports et, dans la mesure du possible, à harmoniser les indicateurs. À cet égard, on a constaté qu'il n'y avait pas d'approches ni de définitions communes arrêtées pour mesurer les résultats et les indicateurs communs.

170. Pour que les résultats du système des Nations Unies pour le développement contribuent aux résultats nationaux et ne restent pas seulement des résultats des Nations Unies, il faut instaurer un véritable dialogue de fond avec les partenaires nationaux sur la façon dont les résultats sont définis, mesurés et présentés. Il importe donc que le système des Nations Unies pour le développement n'élabore pas son système de gestion axé sur les résultats indépendamment des systèmes nationaux. Il est tout aussi important que le système des Nations Unies pour le développement fournisse par anticipation un appui aux gouvernements et aux institutions nationales partenaires pour leur permettre d'adopter la modalité de gestion axée sur les résultats et de l'adapter à leurs besoins, dans le cadre de leurs dispositifs de suivi et de leurs systèmes statistiques nationaux.

171. Il est fort probable que le programme de développement pour l'après-2015 influe sur la gestion axée sur les résultats en modifiant le contexte dans lequel cette modalité de gestion est mise en œuvre. Il faudrait que ces changements soient pris en considération en temps voulu. Il faut s'attendre à ce que les différents organes directeurs exigent davantage de données probantes au cours des prochaines années et que ces données portent davantage sur les résultats en matière de développement. L'établissement d'attentes réalistes, tenant compte des impératifs de rentabilité, dans la manière dont les organismes des Nations Unies abordent la gestion axée sur les résultats à l'échelle du système doit commencer par une meilleure compréhension des besoins des gouvernements des pays de programme et des possibilités de mise en œuvre de la modalité de gestion axée sur les résultats.

G. Évaluation des activités opérationnelles de développement

172. Conformément à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale, le mécanisme provisoire de coordination mis en place pour tester la réalisation à l'échelle du système, de l'évaluation indépendante des activités opérationnelles de développement des Nations Unies a élaboré une politique qui a été entérinée par l'Assemblée.

173. Un secrétariat spécial a été établi, lequel est abrité par le Corps commun d'inspection et se consacre à deux propositions d'évaluation pilote indépendante à l'échelle du système, retenues par les États Membres : une évaluation de la contribution du système des Nations Unies au renforcement des capacités nationales en matière de statistiques; et métaévaluation et synthèse des évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement pour 2009-2013.

174. Le mécanisme provisoire de coordination entreprend deux principales activités visant à démarrer les deux évaluations pilotes : consultations avec les parties prenantes pour accroître la portée et l'intérêt des deux évaluations et renforcer leurs liens avec le programme de développement pour l'après-2015 et d'autres faits nouveaux survenus dans le cadre de la réforme que mène l'ONU pour conserver toute son utilité et sa cohérence; et mobilisation auprès de pays donateurs et d'autres pays en mesure de verser des contributions, y compris auprès de sources non gouvernementales, de ressources en vue de la mise au point et la réalisation des deux évaluations pilotes.

175. Le mécanisme provisoire de coordination est censé fonctionner dans le cadre des principes de la politique d'évaluation indépendante à l'échelle du système et, partant, soutenir et favoriser la réalisation des deux évaluations pilotes de manière échelonnée pour qu'elle puisse enrichir les travaux analytiques dans la perspective de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement en 2016.

176. Le Groupe d'évaluation des Nations Unies continue de jouer un rôle primordial dans le renforcement de la fonction d'évaluation, notamment par le biais de l'élaboration de documents de référence en la matière, de l'examen par les pairs des fonctions d'évaluation des différents organismes, de l'évaluation des efforts de professionnalisation, et de l'échange de connaissances et d'informations. En outre, comme énoncé dans le nouveau cadre stratégique, adopté en 2013, il est censé faire davantage appel à l'évaluation dans la formulation de politiques, la consolidation des activités de plaidoyer et de sensibilisation et l'instauration de nouveaux partenariats avec un plus grand nombre d'acteurs internationaux du monde de l'évaluation.

177. La volonté d'entamer et d'appuyer la réalisation d'évaluations au titre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement doit être renforcée, notamment en ce qui concerne l'évaluation de la manière dont les principes de programmation retenus ont été pris en compte au niveau des pays. Au cours des cinq dernières années, environ la moitié de l'ensemble des pays de programme doté d'un plan-cadre ou d'un instrument équivalent ont effectué une évaluation, bien que le Groupe des Nations Unies pour le développement ait rendu cette fonction obligatoire depuis 2009. Le nombre d'évaluations n'a pas considérablement varié entre 2013 et 2014.

178. La qualité des évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement est médiocre en partie à cause du faible niveau d'investissement qui y est consacré. L'utilisation à mauvais escient des résultats constitue également une source de préoccupation. La métaévaluation et la synthèse des évaluations seront certes l'occasion d'examiner précisément ces questions, mais la qualité et l'usage de ces évaluations devront être renforcés en augmentant les investissements et en ayant recours aux directives définies par le Groupe d'évaluation des Nations Unies, en collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour le développement.

H. Action complémentaire et suivi

179. D'importants progrès ont été accomplis dans le domaine de l'élaboration de rapports au regard du cadre de suivi et d'établissement de rapports relatif à

l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles, avec l'établissement de points de référence pour la plupart des indicateurs³¹.

180. Les fonds et programmes ont intégré les rapports sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles dans des rapports annuels relatifs à leurs propres plans stratégiques, où figurent des informations se rapportant à des indicateurs communs établis en s'inspirant du cadre de suivi et d'établissement de rapports relatif à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles. Le changement de la date de déroulement du débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles a également permis de procéder à des évaluations plus exhaustives et plus approfondies des rapports annuels des fonds et programmes.

181. Une équipe spéciale, dirigée par le Département des affaires économiques et sociales, a été créée dans le courant du premier semestre de 2014 pour relever chaque indicateur figurant dans le cadre de suivi et d'établissement de rapports à l'aide de la méthode de collecte la meilleure et la plus rentable, en veillant à utiliser à chaque fois que possible des instruments de collecte de données actuels. Elle a également examiné les délais prévus par les différents modes de collecte pour s'assurer que les informations seraient disponibles à temps pour pouvoir être consignées dans le présent rapport³².

182. À l'issue des travaux de l'équipe spéciale, les enquêtes du Département des affaires économiques et sociales ont été entièrement repensées de manière concertée de façon à les harmoniser pleinement avec l'intitulé des indicateurs figurant dans le cadre de suivi et d'établissement de rapports de l'examen. Le Groupe des Nations Unies pour le développement met actuellement la dernière touche au nouveau mode de présentation du rapport annuel du coordonnateur résident qui doit prendre effet à compter de 2015. Le rapport de 2014 est couvert par l'enquête du coordonnateur résident qui a été précisément modifiée pour fournir les données en corrélation et par la section 2 de l'enquête d'appui à la coordination du Groupe des Nations Unies pour le développement. De plus amples informations sur les enquêtes figurent dans la note méthodologique rattachée aux documents de référence du présent rapport.

³¹ Le cadre d'indicateurs ayant été institué à la fin de 2013 et la date de la tenue du débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles ayant été déplacée au mois de février de chaque année, il n'avait été possible de recueillir des données de référence pour la plupart des indicateurs et de les consigner dans le précédent rapport.

³² Une note sur les résultats des travaux de l'équipe spéciale fait partie des documents de référence du présent rapport (voir www.un.org/en/ecosoc/newfunct/qcpr_implementation.shtml).

Figure XXVIII
Mesures assorties d'échéances liées à l'action complémentaire et au suivi

Rapport que le Secrétaire général doit présenter au Conseil économique et social à ses sessions de fond de 2013, 2014 et 2015 sur les résultats obtenus (par. 186)	Cible : Élaboration de rapports annuels de 2013 à 2015		Cadre de suivi et d'établissement de rapports élaboré par le Département des affaires économiques et sociales et le GNUD	Rapport du Secrétaire général pour 2014 achevé et présenté	Rapport du Secrétaire général pour 2015 achevé et présenté	En cours
	2013			2014		2015

183. Dans le cadre de l'action complémentaire et du suivi prévus au titre de l'examen quadriennal complet, le Conseil économique et social a décidé dans sa résolution 2014/14 de tenir un dialogue ouvert à tous, auquel participeraient les États Membres et tous les intervenants concernés, au sujet du positionnement à long terme du système des Nations Unies pour le développement, compte tenu du programme de développement pour l'après-2015, y compris en ce qui concerne les relations entre l'alignement des fonctions, les pratiques de financement, les structures de gouvernance, les capacités et l'influence du système de développement des Nations Unies, les formes de partenariat et les arrangements organisationnels, décidé que son Bureau rendrait compte des progrès réalisés à cet égard au débat consacré aux activités opérationnelles en 2015 et 2016, et prié le Secrétaire général de rendre compte de ces échanges à l'Assemblée générale dans son rapport sur l'examen quadriennal complet pour que les États Membres l'examinent et décident de la suite à donner à l'examen quadriennal complet de 2016.

184. Compte tenu de l'ampleur et de la complexité des questions et de leur lien avec les processus intergouvernementaux et interinstitutions en cours, une stratégie en deux phases a été adoptée pour assurer l'exécution du mandat. La première phase (octobre 2014–février 2015) portera pour l'essentiel sur les relations réciproques entre les domaines dégagés dans les résolutions et les principales questions définies. La deuxième phase (mars 2015–février 2016) sera axée sur le positionnement à long terme du système de développement des Nations Unies, eu égard au programme de développement pour l'après-2015. Cette approche progressive bénéficiera également des activités menées aux niveaux intergouvernemental et interinstitutionnel au titre du programme. La première session du dialogue s'est tenue le 15 décembre 2014. La deuxième se déroulera le 30 janvier 2015.

V. Efficacité du système de développement des Nations Unies

185. Le système des Nations Unies est apparu comme le partenaire privilégié de la plupart des pays dans la quasi-totalité des domaines recensés (voir tableau 5). Il a été notamment perçu par les gouvernements des pays de programme comme un partenaire particulièrement indiqué dans les domaines de la paix, de la sécurité et de l'assistance humanitaire, du renforcement des capacités institutionnelles et de la

promotion de la participation de la société civile et des organisations non gouvernementales aux processus de développement national. De nombreux pays ont également exprimé une préférence marquée pour les institutions de Bretton Woods pour ce qui avait trait à la mobilisation de ressources externes aux fins du développement.

186. S'il est vrai que le rôle du système de développement des Nations Unies varie d'un pays à l'autre, il n'en demeure pas moins que les activités de l'Organisation sont généralement alignées de près sur les besoins et les priorités de développement du pays. Sur les 74 gouvernements de pays de programme interrogés, 93 % ont indiqué que les activités des Nations Unies cadraient soit de très près soit de près avec les besoins et priorités de leurs pays. Le degré d'harmonisation bénéficiait d'une note plus favorable de la part des gouvernements des pays dans lesquels les activités étaient menées au titre de l'initiative « Unis dans l'action » et des pays qui lançaient d'eux-mêmes cette initiative, tendance qui a également été observée en 2012, ce qui porterait à croire que l'initiative « Unis dans l'action » favoriserait une meilleure adaptation aux besoins et aux priorités.

187. L'action en faveur de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement est considérée comme étant au cœur de la mission des Nations Unies dans la plupart des pays. Près de 75 % des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire (tranche inférieure) qui ont répondu à l'enquête ont été tout à fait d'accord que les efforts des Nations Unies visaient à aider les pays à réaliser les objectifs de développement convenus au niveau international, y compris ceux du Millénaire, tandis qu'environ la moitié des pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) et des pays à revenu élevé étaient du même avis. Ces différences de perception pourraient refléter des besoins propres à ces pays et le soutien distinct que leur apporte le système des Nations Unies par voie de conséquence.

188. Le système de développement des Nations Unies est particulièrement prisé pour sa campagne en faveur du respect des normes internationales, sa crédibilité, son aptitude à donner accès à des connaissances spécialisées dans un large éventail de domaines et son impartialité. L'Organisation doit cependant faire preuve de plus de souplesse pour s'adapter à l'évolution des besoins des programmes de pays. Quelque 17 % des gouvernements interrogés ont indiqué que les Nations Unies réagissaient promptement à leur changement de priorités et de stratégies.

189. La contribution du système de développement des Nations Unies a été jugée des plus importantes dans les domaines de l'égalité des sexes, de la santé, de l'environnement et des ressources naturelles ainsi que de la gouvernance et de l'administration publique par plus de 60 % des gouvernements des pays de programme. Parmi d'autres domaines largement reconnus, on peut citer les politiques de développement durable, la réduction de la pauvreté, la sécurité alimentaire et la nutrition, les droits de l'homme et l'équité, l'éducation et la réduction des risques de catastrophe. Une tendance analogue s'était dégagée en 2012. Il conviendrait de noter que les pourcentages généralement plus bas enregistrés en 2014 ne traduisent pas nécessairement une évolution du degré de satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus par les Nations Unies dans un quelconque des domaines, mais plutôt que l'enquête offrait un plus large éventail de domaines sur lesquels porter un choix en 2014.

Tableau 5
Nombre de pays choisissant chaque partenaire comme étant l'un des deux fournisseurs préférés d'aide extérieure

<i>Partenaire</i>	<i>Problèmes mondiaux dont la solution nécessite une action collective^a</i>	<i>Appui en faveur de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire</i>	<i>Soutien de la coopération régionale ou sous-régionale</i>	<i>Mobilisation de ressources extérieures aux fins du développement</i>	<i>Choix de politiques en matière de stratégie et de plans nationaux</i>	<i>Conseils en matière de programmation sectorielle et d'assistance technique</i>	<i>Renforcement des capacités institutionnelles</i>	<i>Promotion de la participation de la société civile aux processus de développement national</i>	<i>Fourniture de matériel et de services</i>	
Système des Nations Unies (fonds, programmes et institutions spécialisées)	50	30	42	34	30	44	40	55	41	34
Institutions de Bretton Woods (Banque mondiale, Fonds monétaire international, etc.)	6	24	9	14	33	36	29	19	8	23
Autres institutions multilatérales et régionales ne faisant pas partie du système des Nations Unies	23	17	15	32	24	16	25	22	15	19
Partenaires CAD/OCDE (donateurs bilatéraux traditionnels)	15	17	16	16	24	19	26	24	16	20
Partenaires du Sud	7	3	20	14	7	3	7	9	6	8
Partenariats reposant sur un thème ou une alliance (par exemple Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme)	8	10	7	6	15	4	11	11	9	13

^a Les problèmes mondiaux dont la solution nécessite une action collective ont notamment trait aux changements climatiques, à la biodiversité et aux questions transfrontalières telles que les ressources en eau et les migrations.

Tableau 6
Vues des gouvernements au sujet des domaines dans lesquels
la contribution du système des Nations Unies est des plus importantes

<i>Domaines thématiques</i>	<i>Réponse</i>
	<i>(pourcentage)</i>
	2014
Égalité des sexes	67
Santé	64
Environnement et ressources naturelles (y compris changements climatiques, approvisionnement en eau et assainissement)	61
Gouvernance et administration publique	60
Politiques de développement durable (politiques qui intègrent des aspects économiques, sociaux et environnementaux)	49
Réduction de la pauvreté	46
Sécurité alimentaire et nutrition	46
Droits de l'homme et équité	46
Éducation	44
Réduction des risques de catastrophes	41
Protection sociale	39
Agriculture et développement rural	39
Assistance humanitaire	36
Croissance économique et emploi	27
Consolidation de la paix et relèvement rapide	27
Décentralisation	24
Transfert de connaissances et de technologies	19
Industrie, commerce et investissements	16

190. En même temps, les attentes des pays de programme donnent à penser qu'il y a lieu pour le système des Nations Unies de renforcer son rôle dans certains domaines tels que la croissance économique et l'emploi où il n'est pas perçu comme un acteur de taille.

Tableau 7
Attentes des gouvernements au sujet du soutien que le système
des Nations Unies doit apporter à leur pays au cours des quatre
prochaines années^a

<i>Domaines thématiques</i>	<i>Réponses</i>
	<i>(pourcentage)</i>
	2014
Croissance économique et emploi	52
Environnement et ressources naturelles (y compris changements climatiques, approvisionnement en eau et assainissement)	51

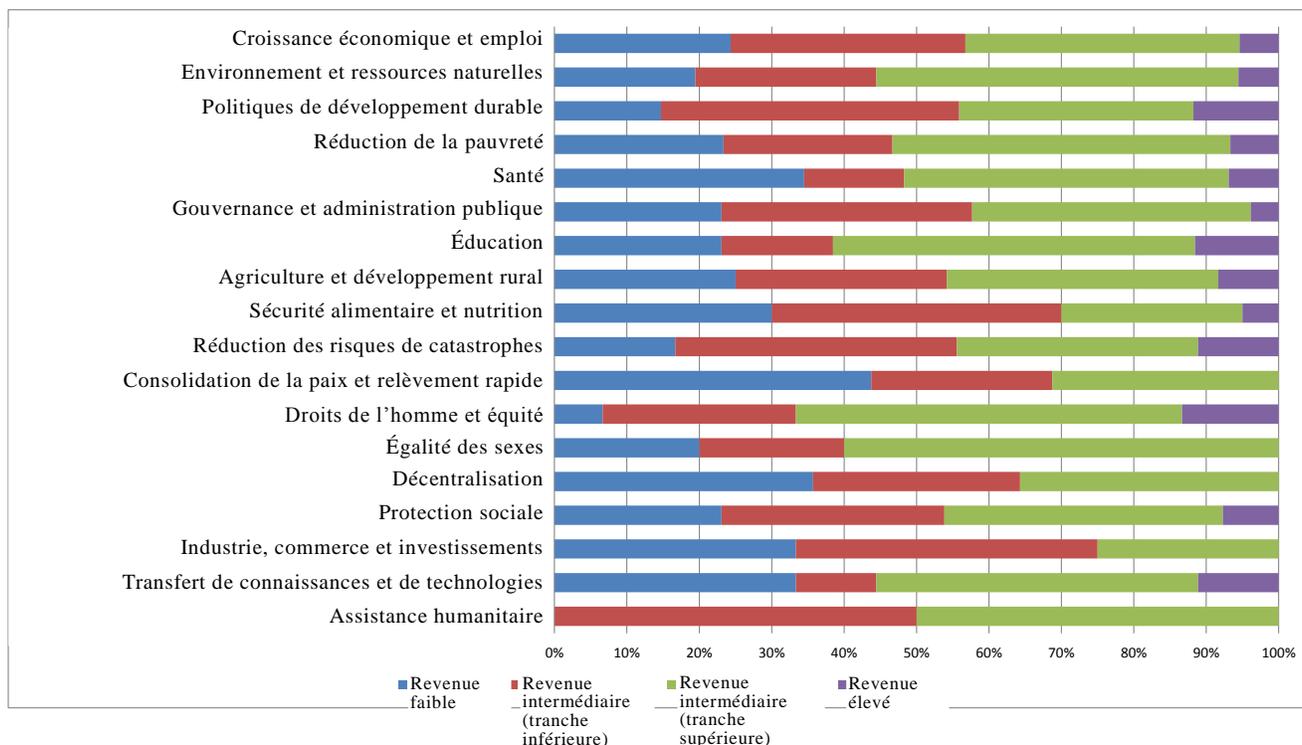
<i>Domaines thématiques</i>	<i>Réponses (pourcentage)</i>
	2014
Politiques de développement durable (politiques qui intègrent des aspects économiques, sociaux et environnementaux)	48
Réduction de la pauvreté	42
Santé	41
Gouvernance et administration publique	37
Éducation	37
Agriculture et développement rural	34
Sécurité alimentaire et nutrition	28
Réduction des risques de catastrophes	25
Consolidation de la paix et relèvement rapide	23
Égalité des sexes	21
Droits de l'homme et équité	21
Décentralisation	20
Protection sociale	18
Industrie, commerce et investissement	17
Transfert de connaissances et de technologies	13
Assistance humanitaire	8

^a Il avait été demandé aux gouvernements de choisir sur la liste les cinq domaines les plus importants dans lesquels ils souhaiteraient voir le système des Nations Unies apporter une assistance à leur pays au cours des quatre prochaines années. L'enquête de 2014 ajoutait deux nouveaux domaines (politiques de développement durable et protection sociale) à la liste de l'enquête de 2012.

191. Par rapport aux chiffres d'ensemble, les réponses variaient selon le niveau de revenu du pays. On pourrait considérer que la sécurité alimentaire et la nutrition, la consolidation de la paix et le relèvement rapide, la décentralisation et l'industrie, le commerce et les investissements avaient relativement du succès auprès des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire (tranche inférieure), vu que ces pays représentaient plus de 60 % des gouvernements interrogés qui avaient opté pour ces thèmes, tandis que les pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) et à revenu élevé comptaient pour plus de 60 % de ceux qui avaient choisi l'égalité des sexes, les droits de l'homme et l'équité ainsi que l'éducation (voir fig. XXIX).

192. La figure XXIX montre l'importance relative des thèmes. Une ligne bleue plus allongée correspondant à la consolidation de la paix et au relèvement rapide indique que le thème comptait plus d'adeptes chez les pays à faible revenu que chez d'autres, mais pas qu'il s'agissait du thème qui faisait le plus recette au niveau de cette catégorie de pays.

Figure XIX
Importance relative des domaines d'assistance par niveau de revenu de pays, 2014



193. À ce stade du passage des objectifs du Millénaire pour le développement aux objectifs de développement durable, les Gouvernements des pays de programme ont réitéré leurs attentes placées dans le système de développement des Nations Unies, à savoir que ce dernier accorderait le rang de priorité le plus élevé à la croissance économique et à l'emploi, à l'environnement et aux ressources naturelles, ainsi qu'aux politiques de développement durable, suivis de la réduction de la pauvreté et de la santé. Répondre à ces attentes de manière effective nécessite un système opérationnel cohérent et efficace. Les réactions suscitées auprès des pays de programme laissent à penser que pour rester pertinent, le système doit pouvoir leur apporter un soutien cohérent et intégré, adapté à l'évolution de leurs besoins et de leurs priorités.

VI. Conclusion

194. Le nouveau cadre de suivi global s'avère être un outil efficace pour suivre les progrès enregistrés dans l'application de la résolution 67/226. La couverture globale du cadre traduit également le vigoureux engagement du Conseil des chefs de secrétariat – le GNUM, le Comité de haut niveau sur la gestion et le Comité de haut niveau sur les programmes – avec l'appui du Bureau de la coordination des activités de développement et des entités du système des Nations Unies pour le développement.

195. De manière générale, les conclusions présentées ici révèlent que les tendances en matière de financement qui se sont dégagées au cours de la décennie écoulée se sont poursuivies en 2013. La base de financement s'est étendue encore en 2013, 27 % du financement total, soit 7,2 milliards de dollars, provenant de donateurs non étatiques et 1,5 milliard de dollars de fonds reçus de donateurs qui ne sont pas membres du CAD de l'OCDE.

196. Les ressources autres que les ressources de base ont augmenté de 2,5 milliards de dollars en 2013 par rapport à 2012. Parallèlement, les ressources de base se sont à peu près maintenues, ce qui s'est traduit par une chute de 25,5 % de leur part dans le financement total des activités opérationnelles de développement des Nations Unies en 2013.

197. Les appels lancés depuis longtemps pour que le déséquilibre entre ressources de base et les autres ressources soit corrigé n'ont à ce jour pas eu d'effet sur les résultats, des discussions visant à améliorer la qualité des ressources se sont accélérées depuis l'adoption de la résolution 67/226 au moyen des dialogues structurés sur le financement des résultats de développement convenus pour le nouveau cycle de planification stratégique. Dans le cadre de ces dialogues, des progrès réguliers ont été accomplis au cours de l'année écoulée sur la définition de principes communs relatifs au concept de masse critique de ressources de base³³.

198. Les dialogues ont également présenté un autre avantage, offrant la possibilité d'examiner de plus près quel est le meilleur moyen d'incorporer les ressources autres que les ressources de base dans les processus de planification stratégique. Les autres ressources constituent une composante essentielle du système des Nations Unies pour le développement et attirent des niveaux d'appui financier fort importants. Cet appui montre que les donateurs et les pays de programme apprécient les programmes offerts par le système des Nations Unies et que ceux-ci sont exécutés d'une manière générale avec une efficacité et une efficience acceptables. Cet atout très important ne devrait pas être négligé.

199. Le lancement des dialogues pourrait offrir la plateforme et l'occasion d'étudier, pour les différentes entités et le système des Nations Unies pour le développement dans son ensemble, des architectures de financement adaptées afin de mieux convenir à l'après-2015 et basées sur la pleine intégration des différentes sources de financement visant à réaliser les résultats convenus en matière de développement. L'examen et l'ajustement continuels des arrangements de recouvrement des dépenses, tels qu'envisagés dans la résolution 67/226, devraient logiquement faire partie intégrante de l'examen de ces approches de financement pleinement intégrées.

200. Des progrès notable ont été accomplis dans l'application de plusieurs dispositions de la résolution 67/226. Sur 22 entités représentant 97 % aussi bien de toutes les activités opérationnelles que des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies pour le développement, 15 ont aligné leur cycle de planification et de budgétisation sur l'examen. La plupart des entités des Nations Unies se sont activement efforcées d'aligner leur cadre stratégique avec l'examen. Les progrès sont particulièrement manifestes au début du cycle du programme s'agissant des orientations stratégiques et des grands paramètres de la

³³ Voir, par exemple, les décisions 2014/24 du Conseil d'administration du PNUD, 2014/25 du Conseil d'administration du FNUAP et 2014/17 du Conseil d'administration de l'UNICEF.

définition des programmes, et au niveau des pays s'agissant de l'utilisation accrue d'un plus grand nombre d'outils communs de stratégie et de programmation.

201. Des progrès moindres ont été accomplis dans l'utilisation de cadres budgétaires communs, seulement 25 % des pays indiquant qu'ils les utilisent. Les coordonnateurs résidents font état de défis persistants concernant la ponctualité et la qualité des informations fournies par certaines entités. Plus près du niveau opérationnel, les progrès ont également été plus limités, les exigences divergentes des organes directeurs et des équipes de gestion des entités continuent de poser des problèmes.

202. L'information en retour provenant des gouvernements et les coordonnateurs résidents indique que le système des Nations Unies fait largement appel à des experts et institutions nationaux aux fins de l'élaboration et de l'exécution de ses activités, mais que les systèmes nationaux de suivi et de communication d'informations et la capacité nationale d'achat, de financement et d'évaluation ont été relativement sous-utilisés. L'information en retour provenant tant des gouvernements que du système des Nations Unies sur ce plan souligne les nombreux défis touchant aux capacités institutionnelles.

203. Les progrès accomplis en matière d'harmonisation des pratiques de fonctionnement au niveau des pays demeurent lents. La cohérence dépend de la mesure dans laquelle les systèmes opérationnels sont suffisamment harmonisés pour réduire les chevauchements de fonctions ainsi que les coûts d'administration et de transaction.

204. La mise en application des instructions standard donne un nouvel élan aux efforts faits pour rendre les programmes et les activités opérationnelles plus cohérents. Un nombre croissant de gouvernements ont exprimé leur intérêt pour l'initiative « Unis dans l'action » ou certains de ses éléments. Le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement continue d'être un outil utile pour renforcer la cohérence au niveau des pays, mais sa mise en œuvre doit être améliorée. Un pas important vers la réalisation de cet objectif est l'utilisation de comités mixtes réunissant les représentants des pays et de l'ONU. Le cadre de gestion et de responsabilisation est utilisé par un nombre accru d'entités, mais il est nécessaire d'appliquer tous ses éléments de façon plus équilibrée au niveau des pays.

205. Alors que les contours du programme de développement pour l'après-2015 se précisent à l'approche du sommet des Nations Unies consacré à l'adoption du programme de développement pour l'après-2015, qui doit se tenir en septembre 2015, il pourrait être opportun de commencer à réfléchir à certains points que les États Membres souhaitent aborder dans le cadre des préparatifs de la prochaine procédure d'examen quadriennal complet.

206. S'agissant de l'environnement général, le système des Nations Unies pour le développement n'est que l'un des réseaux dans les domaines du développement et de l'humanitaire, qui se sont développés de façon spectaculaire. Les discussions menées dans le cadre de l'examen quadriennal complet ces dernières années se sont concentrées surtout sur les mécanismes internes du système, il est probable que l'évolution du programme de développement pour l'après-2015 nécessitera non seulement une certaine intensification de la coordination et de la collaboration au

niveau du système, mais aussi une forte extension de la coordination et de la collaboration avec les autres acteurs et réseaux.

207. L'amélioration de la coordination, dont le coût a été jugé raisonnable dans les rapports précédents, continuera d'être une priorité. La poursuite des efforts déployés pour harmoniser les politiques et procédures et les règles offre la possibilité de réduire la charge de travail des pays de programme et d'améliorer l'efficacité de l'ONU. Il sera nécessaire de mieux comprendre les coûts et les avantages de ces efforts afin d'éviter de trop mettre l'accent sur l'harmonisation, car cela pourrait conduire à intervenir dans des domaines trop restreints où il est à la fois coûteux et difficile d'harmoniser les pratiques.

208. De même, une grande partie du travail accompli par l'ONU pour accroître la cohérence de ses instruments de programmation est basée sur l'hypothèse selon laquelle les pays de programme attendent de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement un assortiment structuré de programmes. Cette hypothèse peut demeurer valide pour les pays qui disposent d'une capacité institutionnelle limitée de gérer eux-mêmes leur programme d'assistance extérieure. Alors que les pays en développement se dotent progressivement d'une capacité accrue de gestion nationale, ils seront sans doute plus nombreux à souhaiter gérer eux-mêmes leurs stratégies d'assistance extérieure et leurs choix de fournisseurs. Adapter en conséquence les modalités de programmation de l'ONU passera donc par une différenciation marquée des pays en fonction de leurs capacités et de leurs préférences.

Annexe

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

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
II						
Financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement						
II. A. Principes généraux						
1	24	Montant total du financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuelle	23,9 milliards de dollars	26,4 milliards de dollars
2	11, 24	Pourcentage des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement par rapport au total de l'aide publique au développement	a) Base de données financières et mécanisme d'information du CCS b) Statistiques de l'OCDE	Annuelle	17,0	17,0
3	11, 24	Pourcentage des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement par rapport au total de l'aide publique au développement multilatérale	a) Base de données financières et mécanisme d'information du CCS b) Statistiques de l'OCDE	Annuelle	29,1	28,5
4	24, 33, 77	Montant total des ressources provenant de pays non membres du CAD/OCDE (hors ressources locales)	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuelle	1,193 milliard de dollars	1,531 milliard de dollars
5	24, 33, 77	Pourcentage des ressources provenant de pays non membres du CAD/OCDE par rapport au montant total des flux de coopération Sud-Sud (hors ressources locales)	a) Base de données financières et mécanisme d'information du CCS b) Rapport sur la coopération internationale au service du développement	Annuelle	9,1	- ¹
6	24, 37	Montant total des ressources provenant de partenaires non étatiques	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuelle	5,946 milliards de dollars	7,218 milliards de dollars

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
7	24, 37	Pourcentage du montant total des ressources destinées aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies provenant de partenaires non étatiques	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuelle	24,9	27,3
II.B. Augmentation du financement global, en particulier des ressources de base						
8	25, 33	Montant total des ressources de base affectées aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuelle	6,709 milliards de dollars	6,722 milliards de dollars
9	26, 29	Pourcentage des ressources de base affectées au financement des activités de développement provenant de gouvernements (hors ressources locales)	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuelle	45,9	45,0
10	27, 28, 44	Pourcentage des ressources autres que les ressources de base allouées aux activités de développement affectées aux mécanismes de financement communs, thématiques et conjoints aux niveaux mondial, régional et national	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuelle	10,2	9,2
11	118, 124 g), 135, 141	Pourcentage de pays de programme dans lesquels plus de 20 % des ressources versées par le système des Nations Unies sont destinés à des programmes communs et soumis à des accords de gestion prévoyant la mise en commun des fonds ou un financement par intermédiation ou par un mécanisme de gestion des fonds d'affectation spéciale multidonateurs (par opposition à un financement parallèle)	a) Rapports annuels des coordonnateurs résidents ² b) Base de données financières et mécanisme d'information du CCS c) Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	Annuelle	23,9	14,6
12	35	Nombre d'entités du système des Nations Unies qui rendent compte à leurs organes directeurs en 2014 des mesures concrètes qu'elles prennent en vue d'élargir la base des donateurs	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales ³	Une fois (2014)	17	17
13	39	Nombre de fonds et programmes des Nations Unies ⁴ ayant arrêté en 2014 des principes communs en vue de la définition du concept de masse critique des ressources de base	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales	Une fois (2014)	8	8

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
II.C. Amélioration de la prévisibilité et de la qualité						
14	41	Nombre d'entités du système des Nations Unies ayant regroupé dans un cadre budgétaire intégré toutes les ressources de base et autres ressources disponibles ou attendues.	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales	Annuelle	–	17
15	42	Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies utilisant un cadre budgétaire commun au niveau du pays	Rapports annuels des coordonnateurs résidents	Annuelle	21	21,3
16	24, 33, 40	Pourcentage des 10 principaux donateurs des fonds et programmes dont les contributions aux ressources de base ont augmenté de 20 % ou plus par rapport à l'année précédente	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuelle	17,9	35,9
17	46	Nombre d'entités du système des Nations Unies ayant organisé en 2014 des dialogues structurés sur le financement des résultats de développement convenus pour le nouveau cycle de planification stratégique	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales	Une fois (2014)	13	13
18 a)	10, 11, 13, 19, 30	Pourcentage des dépenses de base effectuées au titre des programmes à l'échelle nationale en faveur des pays les moins avancés (hors ressources locales)	Base de données financières et mécanisme d'information du CCS	Annuelle	40,6 (2011)	46,2
18 b)		Pourcentage du total des dépenses effectuées en faveur des pays les moins avancés au titre des programmes à l'échelle nationale (hors ressources locales)			50,5 (2012)	48,0
II.D. Recouvrement intégral des dépenses						
19	47, 53	Nombre d'entités du système des Nations Unies ayant adopté des cadres harmonisés de recouvrement des dépenses à la fin 2013	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales	Annuelle	11	11
20 a)	43, 48, 51, 53	Pourcentage du total des dépenses de base affectées aux activités de développement menées par les fonds et programmes qui est alloué aux activités de programme	Rapports annuels des organismes	Annuelle	64,4 (2011)	– ⁵
20 b)		Pourcentage du total des dépenses autres que de base affectées aux activités de			92,7 (2011)	

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
		développement menées par les fonds et programmes qui est alloué aux activités de programme				
21 a)	43, 48, 51, 53	Pourcentage du total des dépenses de base affectées aux activités de développement menées par les institutions spécialisées et d'autres entités du système des Nations Unies qui est alloué aux activités de programme	À préciser ⁶	Annuelle	69,1 (2011)	— ⁵
21 b)		Pourcentage du total des dépenses autres que de base affectées aux activités de développement menées par les institutions spécialisées et d'autres entités du système des Nations Unies qui est alloué aux activités de programme			83,1 (2011)	
22	54	Nombre d'entités du système des Nations Unies fournissant dans leurs rapports financiers périodiques des informations sur les montants recouverts	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales	Bisannuelle	13	13
III.						
Rôle des activités opérationnelles des Nations Unies dans le renforcement des capacités de développement nationales et de l'efficacité des activités de développement des pays						
III.A. Renforcement des capacités et développement						
23	14, 57 à 63	Pourcentage de nouveaux PNUAD ⁷ ou instruments équivalents qui font une large place au renforcement des capacités nationales	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUM (groupe de soutien par les pairs)	Annuelle	—	96
24	57 à 63	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » pour reconnaître que le système des Nations Unies utilise autant que possible des systèmes nationaux de contrôle et d'établissement de rapports	Enquête menée auprès des pays de programme	Bisannuelle	24,1 (2012)	30,6 (2014)
25	64	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » pour reconnaître que le système des Nations Unies utilise autant que possible des systèmes nationaux de contrôle et d'établissement de rapports	Enquête menée auprès des pays de programme	Bisannuelle	10,2 (2012)	17,1 (2014)

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
26	64, 66	Pourcentage de coordonnateurs résidents qui sont « tout à fait d'accord » pour reconnaître que le système des Nations Unies a évité autant que possible d'avoir recours à des services d'exécution parallèle	Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents ⁸	Bisannuelle	–	16,7
27	63	Élaboration d'une méthode et d'un cadre communs pour mesurer les progrès réalisés quant aux activités de renforcement des capacités	GNUD/Réseau de programmes du PNUAD	Une fois	–	Non
28	63	Pourcentage moyen de bureaux de pays des institutions qui utilisent l'approche courante de mesure des capacités du GNUD (une fois pleinement développée)	Enquête sur l'appui à la coordination	Annuelle (une fois pleinement développée)	–	–
29	14, 15	Prise en compte des trois dimensions du développement durable dans les plans stratégiques énoncés par les membres du GNUD	Plans stratégiques des organismes	Bisannuelle	–	Oui
III.B. Élimination de la pauvreté						
30	70, 71	Pourcentage des nouveaux PNUAD ou instruments équivalents qui font une large place à l'élimination de la pauvreté	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUD (groupe de soutien par les pairs)	Annuelle	–	96
31	19, 73	Pourcentage des gouvernements de pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » pour reconnaître que la contribution de l'ONU à l'élimination de la pauvreté multidimensionnelle est « importante » ⁹	Enquête menée auprès des pays de programme	Bisannuelle	–	26
III.C. Coopération Sud-Sud et renforcement des capacités nationales						
32	74, 77	Nombre d'entités du système des Nations Unies qui tiennent compte de la coopération Sud-Sud dans leurs plans stratégiques	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales	Bisannuelle	–	20 (95 %)
33	74, 77	Nombre d'entités du système des Nations Unies qui s'emploient à faire état de la coopération Sud-Sud dans leurs plans stratégiques	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales	Bisannuelle	–	18 (86 %)

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
34	74, 77	Pourcentage de nouveaux PNUAD ou instruments équivalents qui font une large place à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUD (groupe de soutien par les pairs)	Annuelle	–	75
III.D. Égalité des sexes et autonomisation des femmes						
35	81, 85, 88, 91	Pourcentage de nouveaux PNUAD ou instruments équivalents assortis de résultats et de ressources spécifiques relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUD (groupe de soutien par les pairs)	Annuelle	–	80
36	81, 82, 83, 85	Pourcentage de pays utilisant la feuille de résultats concernant la parité des sexes qui satisfont aux normes minimales (note équivalent à 4) dans au moins la moitié des domaines pointés	Rapports annuels des coordonnateurs résidents	Annuelle	–	52
37	86, 89	Nombre d'entités du système des Nations Unies qui assurent le suivi de l'affectation des ressources et en rendent compte en utilisant un système de repérage des activités qui contribuent à l'égalité des sexes	ONU-Femmes	Annuelle	–	11 (au mois de janvier 2014)
38	83, 90	Ensemble minimal d'indicateurs de l'égalité des sexes élaborés et adoptés par la Commission de statistique en vue d'une utilisation à l'échelle du système	ONU-Femmes ¹⁰	Une fois	–	Approuvé
39	86, 92	Nombre d'entités ayant atteint la parité parmi le personnel des services généraux et aux postes de haut niveau (P-4 et au-dessus)	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Annuelle	–	Personnel des services généraux : 30/34 P-4 et au-dessus : 2/35 ¹¹
40	87	État d'avancement de l'évaluation portant sur l'ensemble du système de l'efficacité, de la valeur ajoutée et des effets du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Corps commun d'inspection	Une fois (2016)	–	–

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
III.E. Passage de la phase des secours à celle des activités de développement						
41	93, 94	Pourcentage des nouveaux PNUAD ou instruments équivalents qui ont effectivement intégré les activités de réduction des risques liés aux catastrophes et les risques climatiques	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUD (groupe de soutien par les pairs)	Annuelle	–	79
42	93, 94, 108 à 110	Pourcentage des pays de programme qui rendent compte tous les 2 ans des avancées réalisées en matière de réduction des risques de catastrophe	Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes	Annuelle	–	74
43	104, 105	Nombre de pays où sont en place des accords, des arrangements ou des initiatives avec les partenaires clefs, y compris les institutions de Bretton Woods, pour répondre aux crises	Rapports annuels des coordonnateurs résidents	Annuelle	–	41,8
44	107	Adoption d'instruments harmonisés par les entités du Secrétariat et les membres du système des Nations Unies pour le développement, pour faciliter les programmes et les activités communes dans les pays où une mission des Nations Unies est présente	Groupe directeur pour une action intégrée	Annuelle	–	Politique d'évaluation et de planification intégrées approuvée en avril 2013
45	102	Nombre de pays dotés de mécanismes associant toutes les parties et pilotés par le pays pour coordonner l'appui aux priorités nationales en matière de transition	Rapports annuels des coordonnateurs résidents	Annuelle	–	81
IV						
Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement						
IV.A. Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement						
46	4, 5, 7, 12, 21, 113, 114	Pourcentage des pays de programme dans lesquels un comité directeur national mixte (ou un groupe analogue) a effectué un bilan du PNUAD (ou de son équivalent) au cours des 12 derniers mois	Rapports annuels des coordonnateurs résidents	Annuelle	36,7 (2012)	43,6 (2014)
47	130 b), 171	Pourcentage des équipes de pays des Nations Unies qui ont soumis au gouvernement un rapport d'étape sur l'exécution du PNUAD une fois au cours des quatre dernières années (et tous les ans s'agissant de l'initiative « Unis dans l'action »)	Rapports annuels des coordonnateurs résidents	Annuelle	–	71,8

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
48	9, 12	Pourcentage des gouvernements de pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » pour reconnaître que l'ONU facilite efficacement ou très efficacement la participation de la société civile et des organisations non gouvernementales aux processus de développement national ¹²	Enquête menée auprès des pays de programme	Bisannuelle	–	61
49	9, 12, 20, 114, 124 i)	Pourcentage des organisations de la société civile qui sont « tout à fait d'accord » pour reconnaître que l'ONU collabore autant que possible avec les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales nationales	Enquête menée auprès des organisations de la société civile, complétée par une enquête sur l'appui à la coordination	Quadriennale	44,1 (2012)	– ¹³
50	5, 7, 12, 113, 115	Pourcentage de gouvernements qui estiment que les activités de l'ONU sont « très étroitement » ou « étroitement » alignées sur les besoins et priorités nationaux	Enquête menée auprès des pays de programme	Bisannuelle	83	93
51	18, 116	Pourcentage des gouvernements qui sont « satisfaits » ou « très satisfaits » de la capacité de l'Organisation de leur donner accès aux compétences spécialisées existant à l'échelle de l'ensemble du système, y compris dans les organismes non résidents ¹⁴	Enquête menée auprès des pays de programme	Bisannuelle	54	56
52	23, 58	Pourcentage d'équipes de pays indiquant que les données ventilées (niveau de revenu, sexe, âge, handicap, minorités ethniques, religieuses, linguistiques et autres, et peuples autochtones) ont été utilisées comme il convient au stade de l'analyse de la situation du pays concerné	Rapports annuels des coordonnateurs résidents	Annuelle	–	Niveau de revenu : 87,2 Sexe : 79,5 Âge : 83,3 Handicap : 51,3 Minorités : 47,4 Peuples autochtones : 24,4
53	23	Pourcentage de nouveaux PNUAD ou instruments équivalents incluant une référence aux besoins de personnes handicapées conformément à la note d'orientation du GNUD sur l'inclusion des	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUD (groupe de soutien par les pairs)	Annuelle	–	69

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
		droits des personnes handicapées dans tous les programmes des Nations Unies au niveau des pays				
54	58	Pourcentage des équipes de pays des Nations Unies qui ont fait de l'approche axée sur les droits de l'homme un principe clef des programmes aux fins des nouveaux PNUAD	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUM (groupe de soutien par les pairs)	Annuelle	–	84
55	14	Pourcentage des nouveaux PNUAD ou instruments équivalents qui font du développement durable un domaine stratégique prioritaire conformément aux directives de programmation du GNUM	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUM (groupe de soutien par les pairs)	Annuelle	–	96
56	119	Nombre d'entités du système des Nations Unies qui ont élaboré des mesures en vue de simplifier et d'harmoniser les instruments de programmation des institutions (préciser le type d'instrument)	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales	Annuelle	–	13 (68 %)
57	117, 119	Nombre moyen de mois nécessaires à l'élaboration des nouveaux PNUAD	Étude théorique menée par les équipes régionales du GNUM (groupe de soutien par les pairs)	Annuelle	–	12
58	117, 120	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « très » ou « relativement » d'accord pour reconnaître que la répartition des tâches entre les organismes des Nations Unies au niveau des pays est claire	Enquête menée auprès des pays de programme	Bisannuelle	–	67,1
59	117	Pourcentage des gouvernements des pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » pour reconnaître que le PNUAD ou un autre cadre de planification de l'ONU a permis de mieux se concentrer sur les résultats ¹⁵	Enquête menée auprès des pays de programme	Bisannuelle	47,7 (2012)	47,2 (2014)
60	121	Nombre d'entités des Nations Unies qui ont synchronisé leur cycle de planification et de budgétisation avec l'examen quadriennal complet	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales	Annuelle	13	15

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
IV.B. Système des coordonnateurs résidents						
61	42, 124 h), 130 a), 130 c), 131	Pleine mise en œuvre des éléments ci-après du système de gestion et de responsabilisation :	Données collectées au siège des entités par le Bureau de la coordination des activités de développement, enquête sur l'appui à la coordination	Annuelle		
61 a)		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'entités des Nations Unies qui ont révisé la définition d'emploi des membres de leurs équipes de pays pour valoriser le rôle du coordonnateur résident 			–	70
61 b)		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'entités des Nations Unies acceptant l'obligation de rendre compte au coordonnateur résident au sujet de la mobilisation des ressources et de l'exécution des programmes de tout PNUAD/élément de l'initiative « Unis dans l'action » mené par l'entité concernée 			–	70
61 c)		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'entités des Nations Unies ayant inclus des données communiquées par le coordonnateur résident dans le système d'évaluation et de notation des membres de l'équipe de pays des Nations Unies 			–	60
61 d)		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'entités des Nations Unies ayant inclus les résultats enregistrés par les équipes de pays des Nations Unies dans le système d'évaluation et de notation des représentants de l'organisation concernée 			–	75
61 e)		<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de directeurs de pays du PNUD qui ont signé des lettres de délégation de pouvoir, y compris pour la mobilisation des ressources, avec des coordonnateurs résidents ou des représentants résidents 	Rapports annuels des coordonnateurs résidents		–	85
62	124 b)	Pourcentage de femmes parmi les coordonnateurs résidents	Bureau de la coordination des activités de développement (base de données relative aux ressources humaines)	Annuelle	40	39
63	124	Pourcentage de coordonnateurs résidents originaires de pays de programme	Bureau de la coordination des activités de développement (base de données relative aux ressources humaines)	Annuelle	44	44

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
64	125	Pourcentage de gouvernements qui estiment que le personnel de l'ONU (chefs d'organismes) a des capacités et des compétences suffisamment variées, notamment pour pouvoir donner des conseils fiables sur des questions relatives aux grandes orientations ou aux programmes, ainsi que des plus hautes compétences en matière de direction	Enquête menée auprès des pays de programme	Bisannuelle	–	Capacités : 82,1 Direction : 88,3
65 ¹⁶	128	Nombre d'entités du système des Nations Unies qui appliquent pleinement l'accord relatif à la participation aux coûts	Bureau de la coordination des activités de développement	Annuelle	–	11 entités/60 %
66	128	Proposition relative aux modalités de financement du système des coordonnateurs résidents soumise au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale en 2013	UNDG	Une fois (2013)	Non	En cours ¹⁷
67 a)	128	Contributions en espèces au système des coordonnateurs résidents	Rapports annuels des coordonnateurs résidents/Bureau de la coordination des activités de développement ¹⁸	Annuelle	–	18,8 millions
67 b) ¹⁹		Contributions en nature au système des coordonnateurs résidents	À confirmer	À confirmer	– ²⁰	
68	124 a), 124 b), 127 c)	Réorganisation et modernisation du Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents pour le doter à terme de responsables hautement compétents	Bureau de la coordination des activités de développement	Une fois	–	Achevé
69	124 j)	Pourcentage de membres d'équipes de pays ²¹ par organisation disposant d'une délégation de pouvoir très suffisante leur permettant de prendre des décisions au nom de leur organisation	Enquête sur l'appui à la coordination	Annuelle	–	24
IV.C. « Unis dans l'action »						
70	134	Nombre de pays participant à l'initiative « Unis dans l'action »	Bureau de la coordination des activités de développement	Annuelle	33	43
71	134	Nombre de pays appliquant les éléments des procédures opérationnelles permanentes	Rapports annuels des coordonnateurs résidents	Annuelle	–	71,8

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
72	130 b)	Pourcentage de pays faisant l'objet d'un rapport annuel de résultats de pays	Rapports annuels des coordonnateurs résidents		–	71,4 (2014)
73	138	Pourcentage de pays de programme ayant envisagé d'adopter l'initiative « Unis dans l'action » qui considèrent que les informations fournies par le coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies leur permettent de prendre une décision éclairée concernant ladite initiative	Enquête menée auprès des pays de programme	Bisannuelle	–	78
74	141	Nombre de coordonnateurs résidents ²² ou équipes de pays des Nations Unies déclarant avoir reçu une aide efficace du siège s'agissant de l'initiative « Unis dans l'action »	Enquête sur l'appui à la coordination	Annuelle	–	53
75 a)	137	Le GNUD a approuvé un plan d'action à l'échelle des sièges pour résoudre les problèmes et les blocages qui, en particulier au niveau des sièges, empêchent les pays mettant en œuvre l'initiative « Unis dans l'action » de réaliser tous les gains d'efficacité qu'ils pourraient tirer de celle-ci.	Bureau de la coordination des activités de développement	Une fois	–	Achevé
75 b)		Le GNUD a mis en œuvre un plan d'action à l'échelle des sièges pour résoudre les problèmes et les blocages qui, en particulier au niveau des sièges, empêchent les pays mettant en œuvre l'initiative « Unis dans l'action » de réaliser tous les gains d'efficacité qu'ils pourraient tirer de celle-ci.		Annuelle (à compter de 2015)	–	En cours
76	143 et résolution 2014/14 du Conseil économique et social	Propositions concernant l'examen et l'approbation des descriptifs de programme commun de pays s'agissant des pays mettant en œuvre l'initiative « Unis dans l'action » présentées au Conseil économique et social en 2014	Conjointement par le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes	Une fois (2014)	Non	Non ²³
IV.D. Dimensions régionales						
77	146, 147	Nombre de mécanismes de coordination régionaux ou d'équipes régionales du GNUD ayant adopté des positions communes (documents) pour promouvoir les grandes questions liées au développement	Mécanismes régionaux de coordination, plans de travail et rapports des équipes régionales du GNUD	Annuelle	–	15 ²⁴

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
78	148, 149	Pourcentage de membres d'équipes de pays des Nations Unies qui sont « parfaitement d'accord » pour reconnaître que le groupe de soutien par les pairs contribue utilement à l'élaboration du PNUAD	Enquête sur l'appui à la coordination	Annuelle	–	5 ²⁵
79	146 à 150	Pourcentage de membres d'équipes de pays des Nations Unies considérant que les mécanismes régionaux de coordination contribuent utilement au règlement des questions régionales et sous-régionales les plus importantes qui intéressent le pays concerné	Enquête sur l'appui à la coordination	Annuelle	–	53
80	146 à 150	Pourcentage de membres d'équipes de pays des Nations Unies considérant que les équipes régionales du GNUD contribuent utilement au règlement des questions régionales et sous-régionales les plus importantes qui intéressent le pays concerné	Enquête sur l'appui à la coordination	Annuelle	–	50
81	146 à 150	Pourcentage de membres d'équipes de pays des Nations Unies considérant que les commissions régionales contribuent utilement au règlement des questions régionales et sous-régionales les plus importantes qui intéressent le pays concerné	Enquête sur l'appui à la coordination	Annuelle	–	42
IV.E. Simplification et harmonisation des pratiques opérationnelles						
82	161	Élaboration d'une stratégie du GNUD d'ici à la fin de 2013 pour appuyer la création de locaux communs dans les pays de programme qui le souhaitent	Rapport du GNUD (Équipe spéciale sur les locaux communs)	Une fois (2014)	Non	Non
83	152	Soumission aux organes directeurs en 2014 d'un projet relatif au regroupement, au niveau des pays, des services d'appui ²⁶ , notamment dans les domaines de la gestion financière, des ressources humaines, des achats, des technologies de l'information et des communications, entre autres services	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales	Annuelle jusqu'à achèvement	Non	Non
84	155	Programmes d'harmonisation à l'échelle du système des statuts, règlements, politiques et procédures relatifs aux aspects techniques des opérations de gestion présentés par le	Rapport à venir du Comité de haut niveau sur la gestion/GNUD	Annuelle jusqu'à achèvement	Non	Non

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
		Comité de haut niveau sur la gestion et le Groupe des Nations Unies pour le développement pour leur examen par le Conseil économique et social au plus tard à la fin de 2014				
85	159	Présentation en 2014 d'une proposition de définition commune des coûts de fonctionnement et d'un système commun et normalisé de contrôle des coûts	Comité de haut niveau sur la gestion/GNUD ²⁷	Annuelle jusqu'à achèvement	Non	Non
86	156	Pourcentage de pays dont au moins 25 % du volume annuel des achats financés par le système des Nations Unies sont effectués par le gouvernement	Enquête menée auprès de l'Équipe de gestion des opérations	Bisannuelle	–	21,8
87 a)	160	Rapport sur l'étude de faisabilité sur l'interopérabilité des systèmes de progiciel de gestion intégré	Rapport du Comité de haut niveau sur la gestion	Une fois (année à confirmer)	Non	Non
87 b)	160	Rapport sur les progrès réalisés en vue de la pleine interopérabilité des systèmes de progiciel de gestion intégré en 2016	Rapport du Comité de haut niveau sur la gestion	Une fois (2016)	Non	– ²⁸
88 a)	152, 154	Nombre de pays mettant en œuvre des services communs	Rapports annuels des coordonnateurs résidents	Annuelle	–	– ²⁹
88 b)		Nombre de pays mettant en œuvre des accords communs à long terme				
88 c)		Nombre de pays mettant en œuvre une approche harmonisée des achats				
88 d)		Nombre de pays mettant en œuvre une gestion commune des ressources humaines				
88 e)		Nombre de pays mettant en œuvre des services des technologies de l'information et des communications				
88 f)		Nombre de pays mettant en œuvre des services de gestion financière				
89	64, 152	Pourcentage de pays appliquant la politique harmonisée concernant les transferts de fonds	Rapport annuel du Comité consultatif pour la politique harmonisée concernant les transferts de fonds	Annuelle	–	– ³⁰

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
90	153	Nombre d'entités du système des Nations Unies ayant présenté des plans de rationalisation interne des opérations de gestion à leurs organes directeurs au plus tard à la fin 2013	Rapports annuels des organismes	Une fois (2014)	–	7 (46 %)
IV.F. Gestion axée sur les résultats						
91	171	Pourcentage d'équipes de pays des Nations Unies ne participant pas à l'initiative « Unis dans l'action » qui produisent des rapports annuels rendant compte de leurs résultats	Rapports annuels des coordonnateurs résidents	Annuelle		46
92	166, 168	Nombre d'entités du système des Nations Unies utilisant les outils et principes courants de gestion fondée sur les résultats tels que définis dans le Manuel de gestion axée sur les résultats du GNUD	Rapports annuels des organismes complétés par l'enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales	Bisannuelle	–	15 (68 %)
93	170	Nombre d'entités du système des Nations Unies ayant établi des cadres de résultats clairs et rigoureux en vue des plans stratégiques à mettre en œuvre en 2014	Plans stratégiques des organismes	Une fois (2014)	–	15 (71 %)
94	172	Rapports sur la gestion axée sur les résultats et les résultats à l'échelle du système examinés au plus tard en 2016	Corps commun d'inspection	Une fois (2016)	Non	Non
95 a) ¹⁹	166	Pourcentage moyen du personnel au niveau du pays s'occupant de la gestion axée sur les résultats et du suivi et de l'évaluation	À confirmer	À confirmer	–	–
95 b)		Pourcentage moyen du personnel au niveau des bureaux de siège s'occupant de la gestion axée sur les résultats et du suivi et de l'évaluation				
IV.G. Évaluation des activités opérationnelles de développement						
96	173	Nombre d'entités dotées d'un système de suivi de l'évaluation incluant l'état de la mise en œuvre des évaluations et les réponses de l'administration	Enquête menée auprès du siège par le Département des affaires économiques et sociales	Bisannuelle	–	18 (95 %)
97	181	Politique relative à l'évaluation indépendante à l'échelle du système et projet d'évaluation à l'échelle du système présenté pour examen au Conseil économique et social en 2013	Corps commun d'inspection au nom du mécanisme provisoire de coordination ³¹	Une fois (2013)	Non	Oui

	<i>Paragraphe(s) de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source/méthode de collecte des données</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Valeur précédente</i>	<i>Rapport actuel</i>
98	175	Pourcentage de pays de programme qui sont tout à fait d'accord pour reconnaître que l'ONU contribue aux capacités nationales en matière d'évaluation	Enquête menée auprès des pays de programme	Bisannuelle	–	15,7
99	182	Pourcentage d'évaluations de nouveaux PNUAD pour lesquelles une réponse de l'administration est prête	Rapports annuels des coordonnateurs résidents	Annuelle	–	47,9

(Voir notes page suivante)

(Notes du tableau de l'annexe)

- ¹ Les données relatives à la coopération Sud-Sud pour 2013 ne sont pas disponibles.
- ² Lorsque le rapport annuel des coordonnateurs résidents est indiquée comme source des données, une enquête portant sur les coordonnateurs résidents conduite par le Département des affaires économiques et sociales, complétée par la section 2 de l'enquête du GNUM sur l'appui à la coordination, le remplacera comme source des données en 2014, étant donné que les données fournies par le rapport annuel des coordonnateurs résidents risquent de ne pas être disponibles en temps voulu.
- ³ La source est devenue « Enquête menée auprès du siège » parce que la source précédente s'est révélée ne pas être faisable dans la pratique pour toutes les entités des Nations Unies.
- ⁴ Dans le contexte du présent cadre et tout en reconnaissant qu'il s'agit d'une entité des Nations Unies qui n'est ni un fonds ni un programme, ONU-Femmes est classée dans les « fonds et programmes des Nations Unies ».
- ⁵ Les données seront disponibles dans le prochain rapport, car l'Assemblée générale, dans sa résolution 67/226, a demandé la pleine application des nouveaux mécanismes de recouvrement des dépenses en 2014.
- ⁶ Les données ne peuvent être obtenues à partir de l'enquête menée auprès du siège.
- ⁷ Dans le contexte du présent cadre, un PNUAD est considéré comme nouveau si le cycle de programmation commence en 2013 ou 2104.
- ⁸ Étant donné que l'enquête auprès des pays de programme n'a pas pris en compte cet indicateur, le rapport a mis à jour la source et l'indicateur ayant trait aux coordonnateurs résidents.
- ⁹ L'enquête de 2014 a mesuré le pourcentage des gouvernements de pays de programme qui sont « tout à fait d'accord » pour reconnaître que la contribution de l'ONU était efficace pour faire en sorte qu'une attention et des ressources suffisantes soient accordées aux besoins de développement des segments les plus pauvres et les plus vulnérables de la société.
- ¹⁰ L'indicateur donnait à penser auparavant que le Département des affaires économiques et sociales entreprendrait une étude théorique des rapports annuels des organismes. Étant donné qu'ONU-Femmes fournira cette information, la source a été supprimée, le Département n'ayant pas cette capacité.
- ¹¹ ONU-Femmes est la source des données pour les postes d'agent des services généraux et le CCS pour les postes P-4 et au-dessus.
- ¹² L'enquête de 2014 révèle le pourcentage des gouvernements de pays de programme qui ont choisi l'ONU comme partenaire privilégié dans le cadre des efforts visant à faciliter la participation de la société civile et des organisations non gouvernementales nationales dans le cadre des activités nationales de développement.
- ¹³ L'enquête sur les organisations de la société civile est conduite tous les quatre ans; elle n'a pas eu lieu en 2014.
- ¹⁴ Les enquêtes de 2012 et 2014 indiquent le pourcentage des gouvernements de pays de programme qui considéraient que l'affirmation « assure l'accès à des connaissances spécialisées dans un large éventail de domaines » est une caractéristique très pertinente du système des Nations Unies.
- ¹⁵ Les enquêtes de 2012 et 2014 révèlent le pourcentage des gouvernements de pays de programme qui sont tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ou un autre cadre de planification des Nations Unies avait aidé l'ONU à atteindre de meilleurs résultats que si chaque organisme des Nations Unies avait planifié son appui au pays séparément.
- ¹⁶ Le nombre des entités sera précisé, de même qu'un pourcentage.
- ¹⁷ Voir section IV.B.
- ¹⁸ Nouvelle source.
- ¹⁹ Il reste deux indicateurs, 67 b) et 95, pour lesquels la source de données reste à confirmer. Le premier a été élaboré à un moment où l'on pensait qu'une définition harmonisée de « contribution en nature » au système des coordonnateurs résidents serait établie sous peu. Lorsque l'équipe spéciale a achevé son travail, aucun accord n'était intervenu à l'échelle du système sur la méthodologie à utiliser pour cet indicateur. L'indicateur lui-même devra être réexaminé une fois que le GNUM en aura discuté et aura approuvé une méthodologie. Par ailleurs, certains membres de l'équipe spéciale estimaient que l'indicateur 95 n'était pas

mesurable ou très difficile à estimer. De nouveaux efforts sont en cours en vue de déterminer si l'indicateur doit être reformulé de façon à réduire au minimum les coûts de transaction.

²⁰ Aucune source n'a pu être identifiée. De nouveaux efforts seront faits dans ce sens en 2015.

²¹ L'organisme a remplacé « équipe de pays des Nations Unies » par « membres des équipes de pays des Nations Unies ».

²² L'enquête du GNUM sur l'appui à la coordination n'a pas posé la question relative aux coordonnateurs résidents séparément. Ceux-ci ont été regroupés avec tous les autres membres des équipes de pays des Nations Unies. Les données concernant les réponses relatives aux coordonnateurs résidents ne peuvent donc pas être fournies.

²³ Toutefois, une consultation informelle PNUD-FNUAP-UNICEF-PAM s'est tenue en septembre 2014.

²⁴ Selon les informations reçues des équipes régionales du GNUM dans les États arabes (1), en Amérique latine et dans les Caraïbes (4), en Asia-Pacifique (5), en Afrique (0) et en Europe et en Asie centrale (5).

²⁵ Veuillez noter que 58 % approuvent cette affirmation, tandis que 5 % sont tout à fait d'accord avec elle.

²⁶ Mot « services » ajouté.

²⁷ La source remplace « Étude théorique des rapports annuels des organismes, complétée par une enquête auprès du siège, en cas de besoin ».

²⁸ Étude en cours.

²⁹ Les données pour les indicateurs 88 a) à 88 f) seront disponibles dans le prochain rapport établi au titre du nouveau système d'établissement de rapports GNUM-coordonnateurs résidents.

³⁰ Le concept de pays qui respecte la politique harmonisée concernant les transferts de fonds a été abandonné. Un indicateur révisé sera élaboré en 2015.

³¹ Erreur corrigée.