



Assemblée générale Conseil économique et social

Distr. générale
15 avril 2019
Français
Original : anglais

Assemblée générale
Soixante-quatorzième session
Point 23 a) de la liste préliminaire*
Activités opérationnelles de développement :
Activités opérationnelles de développement
du système des Nations Unies

Conseil économique et social
Session de 2019
26 juillet 2018-24 juillet 2019
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

Mise en œuvre de la résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (2019)

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Dans ses résolutions [71/243](#) et [72/279](#) relatives, respectivement, à l'examen quadriennal complet et au repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, l'Assemblée générale a apprécié à leur juste valeur les ambitions du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et a placé la barre très haut pour que le système des Nations Unies pour le développement se transforme afin de relever ce défi. Le système des Nations Unies pour le développement a réagi avec une vigueur renouvelée et a pris des mesures audacieuses, bien que parfois difficiles, pour concrétiser la vision des États Membres.

Conformément aux mandats énoncés dans les résolutions [71/243](#) et [72/279](#), le présent rapport illustre les initiatives, les processus et les changements structurels qui ont été mis en place au cours du processus de changement que nous avons engagé, expose les conclusions des examens des bureaux multipays et des ressources régionales des Nations Unies, et décrit les éléments fondamentaux sur lesquels repose le document stratégique à l'échelle du système au moment où les États Membres examinent les résultats des réformes qu'ils ont demandées.

Le rapport présente également les conclusions du dialogue sur le financement qui a débouché sur un pacte de financement visant à réorienter les pratiques vers

* [A/74/50](#).



l'amélioration de la qualité et l'accroissement de la quantité des ressources, et vers une transparence et une responsabilisation accrues en matière de résultats.

Au cœur de nos efforts en faveur de la réforme du système des Nations Unies pour le développement repose un changement culturel fondamental, enraciné dans la transparence, la responsabilité et une approche véritablement collaborative. Il s'agit là d'une responsabilité partagée qui unifie le système et rassemble les États Membres, alors que nous continuons de progresser dans nos efforts en faveur d'une Organisation plus forte.

Tout en exhortant toutes les entités à poursuivre dans cette voie, je compte également sur les États Membres pour continuer d'appuyer ces efforts avec la même détermination qu'ils ont manifestée en adoptant le Programme 2030 et la résolution sur la réforme pour que le système soit à la hauteur de son ambition.

J'ai à cœur de poursuivre nos avancées, en maintenant le niveau d'ambition élevé que les États Membres ont fixé, et je suis déterminé à appliquer fermement les dispositions des résolutions [71/243](#) et [72/279](#). J'engage les États Membres à approuver mes propositions tendant à de nouveaux changements conformément à leurs mandats et je compte sur le système pour rester associé au processus de changement et à l'action que nous menons ensemble au moment où nous renouvelons notre engagement envers les peuples que nous servons.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction : un système des Nations Unies pour le développement transformé pour le Programme 2030	4
II. Répondre aux besoins des pays et de leur population.	8
A. Un système redynamisé de coordonnateurs et coordinatrices résident(e)s	9
B. La nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies	12
C. Améliorer les modalités de fonctionnement	18
D. Examen des bureaux multipays	22
III. Adapter l'action régionale de l'ONU à l'objectif visé	27
A. Optimiser les fonctions et la collaboration au niveau régional	29
B. Restructurer les ressources régionales des Nations Unies à l'appui du Programme 2030.	30
IV. Une approche stratégique et cohérente des Nations Unies à l'échelle mondiale	33
A. Promouvoir une réponse de l'ensemble du système aux besoins découlant du Programme 2030	34
B. Renforcer les liens entre développement durable, action humanitaire et consolidation de la paix : une action plus intégrée et mieux adaptée au contexte	36
C. Partenariats pour le Programme 2030	39
D. Repositionnement du Département des affaires économiques et sociales	43
E. Autres efforts de réforme pertinents	45
V. Contrôle et responsabilité : obtenir des résultats à l'échelle du système	46
A. Transformer le débat consacré aux activités opérationnelles du Conseil économique et social en une plate-forme de responsabilité	47
B. Renforcer les orientations générales et le contrôle des organismes, fonds et programmes	48
C. Améliorer l'évaluation et la communication de l'information à l'échelle du système	49
VI. Financement du système des Nations Unies pour le développement	52
VII. Satisfaire les attentes.	55
VIII. Conclusion	55

I. Introduction : un système des Nations Unies pour le développement transformé pour le Programme 2030

1. Nous sommes maintenant bien engagés dans le processus de transformation qui a été lancé en septembre 2015, lorsque les dirigeants mondiaux ont adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et ses 17 objectifs de développement durable.

2. Cette entreprise ambitieuse est une gageure. Elle exige une nouvelle manière de relever les défis mondiaux communs. Elle exige des réponses intégrées, des compétences et des connaissances nouvelles et affinées, ainsi qu'une cohérence d'action entre les divers groupes de parties prenantes, y compris les gouvernements, les parlements, la société civile, le secteur privé, le milieu universitaire et les organisations internationales, ainsi que le système des Nations Unies pour le développement, qui a maintenant bien avancé dans son propre processus de repositionnement pour aider au mieux les États Membres à faire du Programme 2030 une réalité.

3. S'appuyant sur les débats du Conseil économique et social sur l'« adaptation de l'Organisation des Nations Unies à l'objectif visé », l'Assemblée générale a adopté en décembre 2016 sa résolution [71/243](#) sur l'examen quadriennal complet, résolution historique préconisant un système de développement plus stratégique, responsable, transparent, collaboratif, efficace et axé sur les résultats. C'est pourquoi, dès le premier jour de mon entrée en fonctions, j'ai entrepris de procéder à un examen approfondi destiné à repositionner le système des Nations Unies pour le développement afin qu'il soit mieux à même de servir les objectifs du Programme 2030, en même temps que j'ai opté pour une approche réorganisée qui permette de prévenir les crises et de maintenir la paix, soutenue par un nouveau modèle de gestion qui décentralise la prise de décision en renforçant l'application du principe de responsabilité et qui donne aux femmes davantage de pouvoir à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation.

4. Dès le début de mon mandat, je me suis efforcé de remettre le développement au centre de l'action de l'Organisation, sur la base des droits et en me fondant sur le fait que des investissements judicieux dans le développement durable et inclusif constituent l'assise de sociétés pacifiques et prospères offrant à tous un accès aux possibilités, sans nuire à la planète. Le développement durable est un objectif en soi, mais c'est aussi le meilleur investissement en faveur de la prévention pour atténuer les risques, éviter les conflits, accélérer la sortie de crise et maintenir la paix. En mars 2017, j'ai confié à la Vice-Secrétaire générale la responsabilité de coordonner les activités des Nations Unies dans le domaine du développement durable et elle a pris la direction du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. En décembre 2017, nous avons transmis aux États Membres un ensemble de propositions destinées à transformer substantiellement le système des Nations Unies pour le développement.

5. Au cœur de ces propositions figurait la constitution d'une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies, dirigées par un système de coordonnateurs résidents indépendants et autonomes et étayée par une approche régionale revitalisée. J'ai proposé des mesures pour renforcer l'orientation stratégique, la transparence et la responsabilisation. J'ai défini plusieurs axes de travail pour faire en sorte que l'Organisation soit dotée de meilleures compétences et de meilleurs mécanismes afin d'aider les pays à renforcer les partenariats et à réaligner les financements de manière à atteindre partout les objectifs du développement durable. En étroite collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, nous adoptons une approche beaucoup plus ambitieuse pour promouvoir des services communs et des

opérations plus efficaces dans les pays, pour garantir que davantage de ressources sont affectées aux activités de développement plutôt qu'aux structures administratives. J'ai par ailleurs proposé un pacte de financement entre les États Membres et le système des Nations Unies pour le développement afin d'introduire un changement fondamental dans la manière dont le système est financé et de réaligner les incitations biaisées, de réaliser pleinement le potentiel de l'Organisation et d'entrer dans une ère de confiance retrouvée.

6. À l'issue de consultations intensives, l'Assemblée générale, dans sa résolution [72/279](#), a adopté un ensemble de réformes sans précédent pour repositionner le système des Nations Unies pour le développement. La volonté de tirer parti de l'expertise unique et diversifiée des entités des Nations Unies pour parvenir à un système des Nations Unies pour le développement plus intégré et plus cohérent qui soit plus efficace, efficient et dont les États Membres soient responsables dans le cadre de l'exécution du Programme 2030, est au cœur de l'examen quadriennal complet et de la résolution [72/279](#).

7. Près d'un an après l'adoption de la résolution [72/279](#), je m'emploie en étroite concertation avec le système des Nations Unies pour le développement à faire avancer l'exécution de tous les mandats. Il s'agit d'un effort d'envergure qui évolue rapidement, et dont les avantages continueront à se concrétiser au cours des 12 à 18 prochains mois, mais en travaillant en partenariat avec les États Membres, en tirant parti des atouts uniques du système des Nations Unies pour le développement et en gardant à l'esprit l'objectif ultime – la transformation et les résultats sur le terrain – nous faisons déjà des progrès considérables.

Bilan des progrès accomplis

8. Dans le présent rapport, je donne des précisions sur la voie tracée jusqu'à présent, en soulignant les changements structurels, les nouvelles politiques et les premiers progrès. Je décris les nouveaux changements attendus au cours de la période à venir et j'expose également les grandes lignes d'un ensemble de propositions soumises à l'examen des États Membres, en application des résolutions [71/243](#) et [72/279](#) de l'Assemblée générale.

9. Des progrès considérables ont été accomplis à tous points de vue dans le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement là où ils importent le plus : au niveau des pays. La reconfiguration du système est assurément engagée dans la bonne voie, une solide coopération étant instaurée entre le Bureau de la coordination des activités de développement récemment créé, l'équipe de transition, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'ensemble du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

10. Le passage, le 1^{er} janvier, à un système de coordonnateurs résidents revigoré a marqué le début de la transformation vers une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies. Nous collaborons avec les gouvernements et d'autres partenaires pour identifier les besoins et définir les priorités au moyen d'un processus de planification conjointe beaucoup plus solide et responsable, et en alignant les capacités du système sur les attentes des pays quant à la réalisation du Programme 2030. La coopération entre les entités du système est renforcée en même temps que sont réalisés des gains d'efficacité, notamment grâce à des bureaux communs et à l'amélioration des modalités de fonctionnement.

11. La séparation des fonctions de coordonnateur résident et de représentant résident du PNUD a eu deux effets immédiats. Elle a permis aux coordonnateurs résidents de se concentrer pleinement sur la tâche critique consistant à coordonner l'appui des Nations Unies à l'exécution du Programme 2030, tout en veillant à ce que le PNUD

puisse accorder toute son attention à la réaffirmation de son rôle de premier programme mondial d'élimination de la pauvreté, en tant que meneur d'opinion doté d'atouts uniques pour appuyer l'action menée dans toutes les dimensions du développement durable.

12. Parallèlement, nous nous employons également à renforcer les capacités, les outils et les compétences du système des coordonnateurs résidents nécessaires au changement de paradigme en faveur du développement durable. Ce changement d'orientation s'applique à l'impératif que représente l'appui à des transformations économiques et à des processus de développement adaptés au contexte, fondés sur les droits et sensibles aux risques, afin de ne laisser personne de côté. Il exige une capacité accrue de répondre aux difficultés spécifiques des pays les moins avancés, des pays en développement sans littoral et des petits États insulaires en développement et de soutenir les gains en matière de développement acquis par les pays à revenu intermédiaire, qui sont parfois victimes de leur propre succès, même s'ils sont toujours en situation de vulnérabilité.

13. Surtout, nous sommes maintenant prêts à prendre des mesures pour améliorer les services de développement des bureaux multipays, qui appuient quelque 41 pays et territoires. Il faut donc accorder la priorité à l'appui aux petits États insulaires en développement, dont les besoins ont longtemps été négligés dans les efforts visant à promouvoir le développement durable. À l'issue d'un examen approfondi, j'ai inclus dans le présent rapport une série de mesures dont j'estime qu'elles renforceront considérablement les bureaux multipays et permettront de s'assurer que personne ne soit laissé pour compte dans nos efforts pour promouvoir le Programme 2030.

14. Il est tout à fait clair, cependant, que le succès au niveau des pays est étroitement lié aux transformations aux niveaux régional et mondial.

15. Les moyens des Nations Unies au niveau régional doivent être organisés et déployés d'une manière différente pour gagner en efficacité. Les pays ont besoin d'un appui politique intégré de grande qualité, d'une meilleure coordination des moyens normatifs et opérationnels, d'une analyse transfrontalière plus poussée et de données désagrégées et fiables permettant de prendre des décisions éclairées. Avec des changements profonds et durables, l'action au niveau régional est la meilleure option pour ce qui est de répondre à ces besoins d'une manière efficace et efficiente.

16. Nous avons pris des mesures pour optimiser la collaboration entre les équipes aux niveaux mondial, régional et national. Ce faisant, cependant, il est plus évident que jamais que des changements plus profonds sont nécessaires. À cet égard, à l'issue d'un examen approfondi des moyens régionaux, je présente ici une série de propositions qui peuvent nous aider à mettre en place l'architecture régionale des Nations Unies qui correspond le mieux aux impératifs liés au Programme 2030.

17. Diverses améliorations sont également en cours au niveau mondial mais, là aussi, nous devons aller beaucoup plus loin.

18. Le pacte de financement est la clef de la réalisation du plein potentiel du système des Nations Unies pour le développement. À l'heure actuelle, l'imprévisibilité, l'absence de mesures d'incitations et le manque de souplesse en matière de financement ne permettent pas de relever les défis mondiaux et interdépendants que représentent les objectifs du développement durable. Nous savons que le financement dépend des engagements, de la responsabilisation et de la volonté de travailler ensemble en tant que système unifié des Nations Unies pour le développement et d'en rendre compte afin de mettre en œuvre le Programme 2030. Un système des Nations Unies pour le développement mieux financé aura une capacité et une souplesse accrues pour ce qui est d'aider les États Membres à mobiliser des fonds en vue de la réalisation des objectifs du développement durable, conformément aux engagements

pris dans le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement.

19. Un Groupe des Nations Unies pour le développement durable reconfiguré oriente la prise de décisions stratégiques, politiques et opérationnelles pour permettre une approche à l'échelle du système. L'élaboration du document stratégique à l'échelle du système demandé par les États Membres est désormais bien avancée. Le Comité directeur mixte chargé de promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement place le développement au centre du débat sur les interventions à caractère humanitaire et en faveur de la paix. La Vice- Secrétaire générale préside le Comité directeur mixte, pour assurer un lien direct avec les activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, la coprésidence étant exercée par l'Administrateur du PNUD et le Coordonnateur des secours d'urgence.

20. Grâce aux travaux du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et du Bureau des Nations Unies pour les partenariats et aux travaux sur le Pacte mondial des Nations Unies, nous redoublons d'efforts pour faire fond sur les atouts et l'enthousiasme d'un large éventail de partenaires désireux d'œuvrer avec nous pour un monde meilleur. À la deuxième conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud, tenue à l'occasion du quarantième anniversaire de l'adoption du Plan d'action de Buenos Aires pour la promotion et la mise en œuvre de la coopération technique entre pays en développement, le monde a pu constater les contributions uniques que la coopération Sud-Sud apporte en complément de l'aide publique au développement. La réforme du Département des affaires économiques et sociales, élément central du système des Nations Unies pour le développement, progresse également. Mais, comme ailleurs, il reste encore beaucoup à faire pour répondre aux attentes des États Membres.

21. Nous prenons des mesures pour renforcer notre obligation de rendre compte aux États Membres et aux autres partenaires des activités menées à l'échelle du système afin d'atteindre les objectifs du développement durable. Une culture de la transparence, de la gestion axée sur les résultats et de l'évaluation se développe progressivement à l'échelle du système, notamment grâce au suivi et à l'établissement de rapports sur l'examen quadriennal complet et le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Le rôle du débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles, qui est l'occasion de rendre compte des résultats obtenus à l'échelle du système, est en transformation, et les organes directeurs travaillent davantage dans le droit fil des orientations données par le Conseil et l'Assemblée générale.

Aller de l'avant ensemble

22. En septembre 2019, les dirigeants du monde entier se réuniront pour la première fois afin de faire le point sur les progrès accomplis dans nos efforts communs pour faire progresser la réalisation des objectifs de développement durable. Les données nouvelles montrent que nous devons de toute urgence intensifier notre réponse et soutenir le nouveau modèle qui est au cœur même du Programme 2030.

23. Le système des Nations Unies pour le développement procède aux changements nécessaires pour s'assurer qu'il joue pleinement son rôle. Je remercie les États Membres de la confiance et de l'appui qu'ils nous ont témoigné tout au long de notre repositionnement.

24. Si nous sommes tout à fait sur la bonne voie aujourd'hui, moins de six mois après la mise en place du nouveau système des coordonnateurs résidents, c'est grâce aussi à la direction et aux collègues de tous les organismes du système qui se sont

associés et ont contribué aux divers axes de travail liés à la réforme. Les collègues de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement et du Secrétariat – à tous les niveaux et avec des échéances serrées – ont contribué activement et de manière concrète à tous les éléments à livrer à ce jour. Le fait que le système verse en temps voulu les contributions au titre de la participation aux coûts joue également un rôle décisif eu égard à nos efforts pour mettre en place un nouveau système de coordination et assurer un passage sans heurts à un système de développement des Nations Unies repositionné.

25. Je suis tout à fait conscient que ce processus vaste et intensif exige un investissement supplémentaire en temps et en énergie de la part des collègues à tous les niveaux, ainsi que des changements de comportement qui remettent en question les zones de confort. À bien des égards, cela témoigne également du niveau d'ambition élevé fixé par l'Assemblée générale. J'ai confiance que nous n'épargnerons aucun effort pour répondre aux attentes des États Membres et des peuples que nous servons.

26. La réforme ne consiste pas seulement à changer des structures, mais aussi à transformer les méthodes de travail et les mentalités. Nous travaillons pour le succès, conscients que chaque élément de la réforme est lié aux autres et s'appuie sur eux. Dans le même temps, la réforme s'accompagne de défis et de risques dont nous sommes mutuellement responsables et que nous devons observer de près et gérer rapidement. Nous devons tous, collectivement, franchir le pas vers la promesse d'un système des Nations Unies pour le développement adapté aux objectifs fixés, et nous devons le faire en comprenant que le processus comportera des obstacles avec lesquels il nous faudra composer.

27. Je suis tout à fait conscient des pressions que subissent les gouvernements qui sont aux prises avec des défis mondiaux et des pressions budgétaires liées au scepticisme croissant à l'égard du multilatéralisme. Je sais que ce qui comptera au final n'est pas la réforme, mais l'amélioration des résultats qu'elle permettra d'obtenir.

28. Je suis persuadé que d'ici à la tenue du débat consacré aux activités opérationnelles en 2020, ces résultats meilleurs seront devenus de plus en plus visibles. Je demande aux États Membres et au système des Nations Unies pour le développement de garder le cap et de nous aider à aller de l'avant, en nous poussant vers cette destination finale.

II. Répondre aux besoins des pays et de leur population

29. La contribution du système des Nations Unies pour le développement à l'élimination de la pauvreté et à la réalisation du développement durable sera finalement jugée à l'aune de son impact au niveau des pays. Au cours de l'année écoulée, nous avons fait des progrès sensibles pour ce qui est d'établir de nouvelles bases et d'instaurer la coopération et la responsabilisation à tous les niveaux. Nous avons progressé sur la voie de l'efficacité et avons identifié des mesures spécifiques pour renforcer les bureaux multipays. Le présent chapitre développe chacune de ces questions.

A. Un système redynamisé de coordonnateurs et coordinatrices résident(e)s

30. Un système redynamisé de coordonnateurs et coordinatrices résident(e)s, dirigé par un coordonnateur ou une coordinatrice résident(e) dont le rôle est renforcé, est un élément central du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Grâce à une autorité et à une impartialité accrues et du fait qu'il ou elle occupe son poste à plein temps et que les capacités de l'équipe d'appui sont renforcées, le coordonnateur ou la coordinatrice résident(e) peut désormais véritablement orienter les contributions des équipes de pays des Nations Unies vers la mise en œuvre du Programme 2030 par les pays. C'est pourquoi j'ai fait d'une transition réussie et rapide vers un nouveau système de coordonnateurs et coordinatrice résident(e)s une priorité absolue.

31. Avec l'appui du PNUD et de plusieurs départements et bureaux du Secrétariat, dont le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Bureau des affaires juridiques et l'équipe de transition pour le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, nous avons pris toutes les mesures que j'avais décrites dans le plan de mise en place d'un système redynamisé de coordonnateurs et coordinatrices résident(e)s, tel que présenté aux États Membres en septembre 2018.

32. Comme on le verra plus en détail dans le rapport complémentaire qui sera présenté au Conseil économique et social lors du débat consacré aux activités opérationnelles du Bureau de la coordination des activités de développement, toutes les mesures prévues dans le plan de mise en œuvre du système des coordonnateurs résidents et coordinatrices résidentes ont jusqu'ici été prises avec succès. Cela a permis une transition opérationnelle sans heurts le 1^{er} janvier, de nouvelles mesures et le renforcement progressif du système des coordonnateurs résidents étant prévus tout au long de 2019.

33. Les principales avancées enregistrées sont notamment les suivantes :

- Approbation par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, en 2018, de la création des postes concernés du nouveau système des coordonnateurs résidents dans le tableau d'effectifs du Secrétariat, et recommandation tendant à revoir la structure après un an, si nécessaire ;
- Signature d'un mémorandum d'accord entre le Secrétariat et le PNUD, aux termes duquel le PNUD continue de fournir certains services opérationnels au système des coordonnateurs résidents pendant cette période de transition sur la base d'une facturation à l'acte ;
- Envoi de lettres de désignation à tous les gouvernements accueillant des équipes de pays des Nations Unies pour confirmer la désignation (ou la nouvelle désignation) des coordonnateurs et coordinatrices résident(e)s respectifs/respectives et le cadre juridique applicable à leurs activités ;
- Création, le 1^{er} novembre 2018, d'un nouveau Bureau de la coordination des activités de développement, en tant que bureau autonome au sein du Secrétariat, et lancement d'une campagne dynamique de recrutement pour ce nouveau Bureau, qui se poursuivra tout au long du premier semestre de 2019, l'accent étant mis sur la parité des genres et l'équilibre géographique ;
- Mise en place et renforcement des bureaux de coordonnateurs résidents, avec l'approbation par le Bureau de la coordination des activités de développement de plans de transition et des plans de dotation en effectifs propres à chaque bureau, compte tenu des fonctions et des postes essentiels approuvés par les

États Membres. Ces activités sont organisées par étapes pour assurer la continuité des opérations du système des coordonnateurs résidents, les bureaux des coordonnateurs résidents étant progressivement renforcé afin de pouvoir appuyer et faciliter l'action au niveau des pays en améliorant la planification stratégique, les aspects économiques, l'appui aux politiques, le suivi et l'évaluation, et les partenariats stratégiques ;

- Élaboration avec le Département de la communication globale d'un plan d'intégration progressive des centres d'information des Nations Unies dans les bureaux des coordonnateurs résidents, afin d'assurer une communication plus efficace et un déploiement plus rationnel des moyens du Secrétariat sur le terrain ;
- Création d'un fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées alimenté par les trois sources de financement du nouveau système des coordonnateurs résidents, comme l'a demandé l'Assemblée générale. Pour la première fois, le Secrétariat a créé un portail Web accessible au public contenant des informations en temps réel sur toutes les annonces de contributions, engagements et contributions à ce fonds d'affectation spéciale.

34. Une transition en temps voulu a également été possible grâce aux efforts collectifs déployés pour obtenir les ressources nécessaires au nouveau système des coordonnateurs résidents, estimées à 281 millions de dollars par an, y compris les coûts de tous les postes et des dépenses de fonctionnement de base pour 131 bureaux de coordonnateurs résidents, ainsi qu'au renforcement du Bureau de la coordination des activités de développement et de son nouveau bureau régional.

35. Depuis que l'Assemblée générale a approuvé l'idée d'un modèle de financement hybride de compromis, je n'ai épargné aucun effort pour faire en sorte que des fonds suffisants soient mobilisés, en faisant appel à trois sources de financement : les contributions volontaires des États Membres, les contributions des organismes des Nations Unies au titre de la participation aux coûts et le prélèvement de 1 % sur les contributions des donateurs affectées selon des critères stricts à des projets des organismes des Nations Unies pour le développement.

36. L'accord de partage des coûts des entités des Nations Unies a été mis en œuvre rapidement. La Cinquième Commission a approuvé une demande d'ouverture de crédits au titre du budget ordinaire d'un montant de 13 571 800 dollars, représentant la part du Secrétariat dans l'accord de partage des coûts entre entités des Nations Unies pour 2019. Les autres entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ont pris des mesures dans le même sens et se sont engagées à verser leurs contributions, ou l'ont déjà fait, grâce au soutien actif de leurs organes directeurs.

37. La réaction des États Membres concernant les contributions volontaires a également été encourageante. À ce jour, près de 40 États Membres ont répondu à mon appel en faveur d'une mobilisation rapide des ressources aux fins des contributions volontaires, et ont contribué à hauteur d'environ 120 millions de dollars.

38. Enfin, le prélèvement de 1 % commence à se concrétiser. À l'issue de consultations ouvertes et intensives avec les États Membres et le système des Nations Unies pour le développement, une note d'orientation a été diffusée en mars 2019 avec des précisions méthodologiques sur l'application de la taxe. Les États Membres et d'autres partenaires de financement confirment actuellement leurs modalités de prédilection pour la collecte et le transfert des montants correspondants vers le fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées pour le système des coordonnateurs résidents.

39. Au total, les ressources actuellement disponibles pour le système redynamisé de coordonnateurs résidents s'élèvent à environ 195 millions de dollars. Ce montant est supérieur à la base de ressources précédemment disponible pour la coordination et a permis une transition dans les délais et à la hauteur de nos ambitions, étant donné que la dotation en effectifs du nouveau système se fait progressivement.

40. Je suis profondément reconnaissant à tous les États Membres qui ont trouvé des moyens de contribuer au fonds d'affectation spéciale dans des délais très serrés – notamment, dans certains cas, par le biais d'engagements pluriannuels et en prélevant des fonds de manière anticipée pour faciliter la transition. Il reste toutefois un écart à combler pour que le système soit entièrement financé d'ici la fin 2019. Je demande donc à tous les États Membres qui n'ont pas encore contribué au système des coordonnateurs résidents d'envisager de le financer dès que possible. Le système des coordonnateurs résidents est l'infrastructure essentielle du système des Nations Unies pour le développement durable. Pour repositionner le développement au cœur des Nations Unies, il est crucial de faire en sorte que toutes les régions s'approprient largement cette fonction essentielle. Le prélèvement de 1 %, désormais opérationnel, devrait grandement contribuer à combler le déficit de financement restant ; mais nous continuerons également à travailler en étroite collaboration avec les États Membres pour disposer d'un système entièrement financé qui nous permette de tenir les promesses d'un système de coordination redynamisé.

41. En fin de compte, les États Membres ont opté pour le modèle de financement hybride du nouveau système des coordonnateurs résidents. Il est de notre responsabilité collective de veiller à ce qu'il fonctionne efficacement et garantisse la viabilité du financement au cours des années à venir.

42. Je continuerai de suivre les résultats de nos efforts de mobilisation des ressources et d'en rendre compte périodiquement, par l'intermédiaire du Bureau de la coordination des activités de développement, et annuellement, dans des rapports au Conseil économique et social. En outre, comme l'a demandé l'Assemblée générale dans sa résolution [72/279](#), je lui soumettrai, au cours de sa soixante-quinzième session, une étude d'ensemble assortie de recommandations sur le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents, et notamment sur ses modalités de financement.

Mise en place des nouvelles attributions et chaînes de responsabilité des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies

43. Afin d'établir clairement les nouveaux rôles et chaînes de responsabilité découlant du repositionnement, la définition d'emploi des coordonnateurs résidents a été révisée pour qu'y soient énoncées les fonctions et responsabilités définies par l'Assemblée générale. La fonction principale de ces hauts responsables est de coordonner l'utilisation des moyens disponibles sur le terrain de sorte à promouvoir le développement durable en ne laissant personne de côté, l'objectif premier étant l'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions. Comme je l'ai répété maintes fois, le développement durable doit être inscrit dans l'ADN des coordonnateurs résidents.

44. Depuis janvier dernier, les coordonnateurs résidents ont un rapport hiérarchique direct avec moi dans le système géré par le Bureau de la coordination des activités de développement. Dirigé par le Sous-Secrétaire général à la coordination des activités de développement, qui relève directement de la Vice-Secrétaire générale en sa qualité de Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, le Bureau s'est attelé à renforcer ses capacités en vue de mieux superviser et appuyer le Groupe, les coordonnateurs résidents et les équipes de pays et de s'acquitter de ses nouvelles

responsabilités de gestion du système des coordonnateurs résidents. Tous les postes au Bureau et dans ses offices régionaux seront pourvus en 2019.

45. Pour que le système des coordonnateurs résidents soit fort et efficace, il est crucial de définir clairement les chaînes de responsabilité liant les différents acteurs du système des Nations Unies pour le développement, à l'échelle des pays ainsi qu'aux niveaux régional et mondial. En concertation avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, nous nous sommes efforcés de clarifier les nouveaux rapports qui lient les coordonnateurs résidents et les membres des équipes de pays. À cet égard, les aspects du cadre de gestion et de responsabilité du système des Nations Unies pour le développement qui s'appliquent au niveau des pays ont été arrêtés en mars 2019. Le cadre de gestion et de responsabilité est un important document interne, où sont définies concrètement les nouvelles relations entre les coordonnateurs résidents et les équipes de pays au sein du système des Nations Unies, conformément à la résolution 72/279 de l'Assemblée générale. Il repose sur le double ordre hiérarchique établi par l'Assemblée, dans lequel les représentants dans les pays demeurent pleinement responsables de l'exécution de leur mandat devant leurs entités respectives et, dans le même temps, rendent périodiquement compte aux coordonnateurs résidents de leurs activités et de leurs contributions aux efforts collectifs déployés par les équipes de pays en vue de réaliser le Programme 2030. Le cadre de gestion et de responsabilité prévoit également un dispositif informel de règlement des différends. Dans le courant de 2019, une fois que les États Membres auront pris connaissance de l'examen régional, les aspects régionaux et mondiaux du cadre seront arrêtés et les ajustements éventuellement nécessaires pourront être apportés aux aspects s'appliquant au niveau des pays.

46. En définitive, pour que la mise en place des nouvelles chaînes de responsabilité dans les équipes de pays aboutisse, il faudra que le système des Nations Unies, d'une part, et les États Membres, d'autre part, assurent un encadrement permanent et un suivi rapproché. Il reste du chemin à parcourir jusqu'à l'intégration complète du nouvel ordre hiérarchique, qui doit amener une nouvelle culture plus collaborative. La situation évolue rapidement à la faveur des réformes en cours, mais nous continuerons de compter sur l'ensemble des États Membres et sur les organes directeurs de toutes les entités pour faire en sorte que le système des Nations Unies pour le développement mène à bien la transition nécessaire d'un modèle de concurrence à un modèle de collaboration. Nous tiendrons les États Membres informés tout au long de cette transformation.

B. La nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies

47. S'accompagnant de la mise en place d'un nouvel ordre hiérarchique dans le cadre de gestion et de responsabilité du système des Nations Unies pour le développement, ainsi que de nouvelles stratégies de coordination et de configuration des équipes de pays, l'efficacité du système redynamisé des coordonnateurs résidents sera favorisée par l'élaboration d'un nouveau plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Renommé « plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable », il servira de base pour réorienter l'action et la composition des équipes de pays ainsi que leur contribution à la réalisation des priorités nationales définies en ce qui concerne les objectifs de développement durable.

48. Il nous faut également veiller à ce que les équipes de pays disposent de l'encadrement, des capacités et des compétences nécessaires pour répondre aux besoins des pays, de manière à compléter et renforcer les capacités nationales. Au bout du compte, nos efforts sont guidés par le constat, fait dans le Programme 2030,

selon lequel chaque pays fait face, pour réaliser le développement durable, à des problèmes qui lui sont propres. Désormais, nous nous efforcerons donc d'apporter à chaque pays une réponse adaptée à sa situation particulière et à ses demandes. Pour cela, il conviendra de trouver des solutions intégrées aux problèmes particuliers que rencontrent les pays les plus vulnérables, notamment les pays d'Afrique, les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral, les petits États insulaires en développement et les pays en situation de conflit. Nous repensons également notre démarche pour ce qui est de remédier aux difficultés particulières que connaissent les pays à revenu intermédiaire.

Mise au point du nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable

49. Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable a adopté des mesures déterminantes pour mettre en œuvre la décision prise par l'Assemblée générale, dans sa résolution 72/279, de faire des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement les principaux instruments permettant au système des Nations Unies de planifier et de mener dans chaque pays des activités de développement à titre d'appui à la mise en œuvre du Programme 2030.

50. Sous la conduite d'une équipe de conception du nouveau plan-cadre, coprésidée par le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le système transpose les mandats établis par l'Assemblée générale en directives internes qui permettront aux équipes de pays de suivre une démarche harmonisée, lors de l'élaboration de nouveaux plans-cadres de coopération pour le développement durable, sous la direction des gouvernements. Dans l'optique de ces directives, les plans-cadres de coopération seront des instruments définis par la demande, synthétisant les atouts que les entités des Nations Unies ont à proposer collectivement à chaque pays et qui s'appuieront sur des bilans communs de pays et des plans nationaux de développement, à partir desquels seront désignés les différents acteurs et établies les responsabilités quant aux résultats.

51. Ces nouvelles directives prévoient :

a) La réduction de la période de conception, dont la moyenne actuelle au niveau mondial est de 14,5 mois, qui devra durer de 6 à 9 mois afin d'être plus en phase avec les cycles nationaux de planification ;

b) Une présentation plus détaillée du rôle des membres du système des Nations Unies pour le développement et des compétences qu'ils doivent apporter en vue de mettre en œuvre les accords conclus avec les gouvernements dans le cadre des plans-cadres de coopération ;

c) Le resserrement des liens entre les plans-cadres de coopération et les descriptifs de programme de pays des différentes entités ;

d) La prise en compte explicite, dans les analyses de pays, des réalités régionales et transfrontalières telles que la maladie à virus Ebola, l'évasion fiscale ou encore la gestion des cours d'eau partagés, de manière à faire appel aux compétences et aux capacités des entités régionales des Nations Unies à l'appui de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans-cadres de coopération ;

e) Une plus grande attention portée sur les facteurs économiques du développement au niveau des pays, notamment sur les politiques macroéconomiques qui concourent à l'objectif consistant à ne laisser personne de côté ;

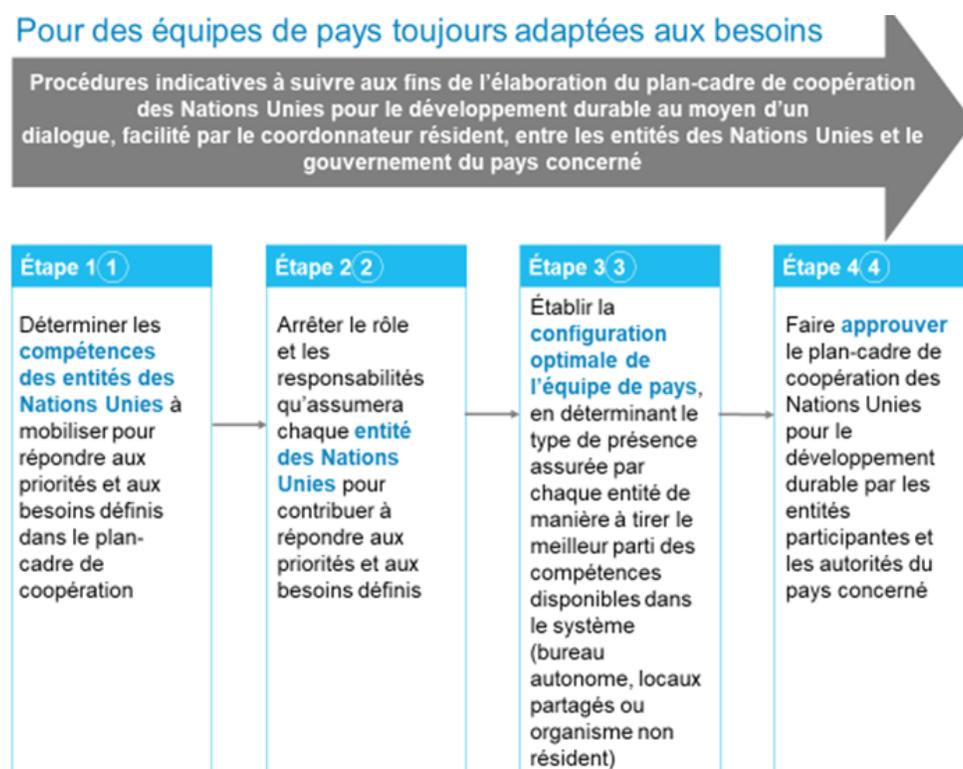
f) La désignation de domaines prioritaires dans lesquels fournir un appui, comme la conception de programmes de protection sociale viables sur le plan

budgétaire, la croissance de l'emploi et les innovations technologiques et politiques favorisant une croissance verte sans exclusive.

52. Les nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable permettront aux équipes de pays et aux gouvernements de tenir des dialogues constructifs, sous l'égide des coordonnateurs résidents, afin de déterminer, dans chaque contexte, si la configuration de l'équipe de pays demeure adaptée aux besoins du pays, ou si des changements s'imposent. Dans certains cas, il pourra être utile de chercher à modifier la présence physique, par exemple par l'intégration de certains bureaux ou par le renforcement des compétences apportées par des organismes non résidents ou d'autres moyens disponibles au niveau régional ou mondial. Le principal objectif est de faire en sorte que, dans tous les pays concernés, l'ensemble des capacités des entités du système des Nations Unies pour le développement contribuent à la mise en œuvre des plans-cadres de coopération et que les équipes de pays disposent des moyens suffisants pour honorer les engagements pris au titre des plans-cadres. L'adoption d'un modèle plus collaboratif d'équipe de pays, dont les membres sont désignés dans le plan-cadre de coopération, permettra de réduire l'attention trop grande attachée aux résultats de chaque entité et de mettre davantage l'accent sur la valeur ajoutée collective du système.

53. Il va de soi que le succès de la mise en œuvre des plans-cadres de coopération dépendra aussi, en grande partie, de la prise en main et de la direction par les organes nationaux des activités d'ensemble du système. À titre d'exemple, pour qu'une équipe de pays réponde mieux aux priorités nationales, il sera essentiel que le gouvernement donne des orientations claires quant aux priorités et aux lacunes du pays en ce qui concerne la réalisation des objectifs de développement durable et que les autres entités nationales compétentes participent pleinement à l'élaboration du plan-cadre de coopération. En outre, pour que l'équipe de pays parvienne à mobiliser les ressources nécessaires à l'application du plan-cadre arrêté, il faudra que les pouvoirs publics prouvent activement l'importance du rôle du système des Nations Unies dans la réalisation des objectifs prioritaires de développement.

Figure I
Configuration des équipes de pays des Nations Unies dans le contexte de l'élaboration des plans-cadres de coopération



54. Comme l'a demandé l'Assemblée générale, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable prend également des mesures pour que les descriptifs de programme de pays des entités et les plans-cadres de coopération soient mieux harmonisés. Comme je l'ai indiqué dans mon précédent rapport sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (A/72/684-E/2018/7), ce sont les programmes des différentes entités qui sont directement établis à partir du plan-cadre de coopération, et non l'inverse. Le plan-cadre ne sera le plus important document de planification du système des Nations Unies pour le développement que s'il permet de mobiliser les contributions collectives des entités du système à l'appui d'un pays donné. À cette fin, il importe que les descriptifs de programme de pays soient convenablement échelonnés et que les coordonnateurs résidents aient plus de prérogatives.

55. Les nouvelles directives devraient changer radicalement la manière dont les entités des Nations Unies planifient leurs activités dans les pays. Les entités doivent œuvrer de manière coordonnée et concertée dès le début, contribuer activement à l'élaboration du bilan commun de pays et du plan-cadre de coopération, aligner leurs activités sur ce dernier et, dans la mesure du possible, inscrire leur programme dans ce plan. Le rôle qu'ont à jouer les coordonnateurs résidents à cet égard est clair : il s'agit de diriger les travaux et les consultations menées avec les gouvernements pour déterminer l'appui et la présence devant être assurés par le système des Nations Unies pour le développement dans les pays respectifs, en veillant à la prise en compte des objectifs de développement durable. En fin de compte, la stratégie collective des entités au niveau d'un pays sera alignée sur le document stratégique concernant l'ensemble du système.

56. Veiller à ce que les plans-cadres de coopération répondent au mieux aux priorités des pays reste un objectif clef. Il sera essentiel d'associer les pouvoirs publics dans leur ensemble et d'adopter des approches inclusives. En outre, pour que les nouveaux plans-cadres de coopération répondent aux attentes de l'Assemblée générale, il sera fondamental que les gouvernements des pays concernés et les États Membres donnent des orientations claires et encadrent les travaux des organes directeurs de toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement.

Renforcer la direction, les capacités et les compétences du système des Nations Unies pour le développement

57. Dans le prolongement du Programme 2030, les États Membres ont demandé à maintes reprises que les entités du système des Nations Unies pour le développement renforcent leur fonction de direction, leurs capacités, leurs ressources et leurs éventails de compétences. À cet effet, elles devront exploiter leurs avantages comparatifs et réduire les lacunes et chevauchements d'activités, comme prescrit parmi les objectifs clefs du document stratégique concernant l'ensemble du système. Jusqu'à présent, les efforts ont progressé pour ce qui touche à trois grands piliers : la coordination et la normalisation des outils d'apprentissage, l'investissement dans la fonction de direction et le renforcement des capacités, notamment dans les domaines où il existe des lacunes.

58. En ce qui concerne la normalisation des outils d'apprentissage, le Conseil consultatif des Nations Unies pour la formation relative au Programme 2030 a été créé en décembre 2018. Centre de gravité de la fonction de direction à l'échelle du système, le Conseil consultatif est un organe interdisciplinaire spécialiste des connaissances contextuelles relatives aux objectifs de développement durable et de l'apprentissage en rapport avec les grands défis mondiaux et nationaux du développement. Le Bureau de la coordination des activités de développement assure le secrétariat du Conseil consultatif, qui réunit 15 institutions d'apprentissage et de formation du système des Nations Unies et de l'extérieur au niveau des hauts responsables. L'une des premières réalisations du Conseil consultatif est un cours introductif sur les objectifs de développement durable donnant accès à un certificat de connaissance du Programme 2030, qui devrait être lancé au deuxième trimestre de 2019.

59. Une stratégie de renouvellement de la fonction de direction dans le système des coordonnateurs résidents a été mise au point en vue de développer les capacités de direction dans un esprit de transformation et de collaboration. Cette stratégie s'adresse aux coordonnateurs résidents, au personnel de leurs bureaux, aux directeurs de pays et aux hauts dirigeants d'entités des Nations Unies. Un nouveau type d'initiative est également en train d'être mis au point : celui du Leadership Lab (laboratoire de direction) sur les objectifs de développement durable. En 2018, des laboratoires pilotes ont été organisés, au Cambodge et en Ouganda, pour mettre à l'essai et évaluer de nouveaux types d'intervention visant à accroître la capacité du système des coordonnateurs résidents de catalyser les efforts multipartites en faveur des objectifs de développement durable. Le Bureau de la coordination des activités de développement a également engagé des dialogues avec les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies sur la réflexion systémique, la direction collaborative et l'analyse prévisionnelle appliquée aux plans-cadres de coopération.

60. Pour ce qui est de renforcer plus généralement les capacités du système des Nations Unies pour le développement, des efforts particuliers sont consentis dans les domaines critiques ci-après.

61. *Appui aux politiques intégrées.* Depuis juin 2018, une équipe spéciale pour l'appui aux politiques intégrées, du Groupe des Nations Unies pour le développement

durable, s'emploie à concevoir des outils et orientations qui aideront les entités du système à fournir un appui aux politiques intégrées des États Membres en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable ; à passer en revue les capacités dont dispose le système et à élaborer un plan de perfectionnement visant à atteindre l'excellence dans des domaines clefs tels que l'économie inclusive, la protection sociale et la consommation et la production durables ; à affiner et synchroniser les ressources techniques et analytiques du système, y compris en mettant à jour la stratégie d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques¹. Nous nous efforçons également de renforcer les capacités d'intervention face aux grands enjeux transfrontaliers, tels que les migrations et les changements climatiques, et de tenir compte des situations propres aux différents pays, notamment ceux qui traversent des crises ou qui ont des difficultés particulières.

62. *Ne laisser personne de côté.* Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable a élaboré un nouveau guide pratique sur cette question afin d'aider les coordonnateurs résidents et les équipes de pays à appliquer, dans leurs travaux, le principe de ne laisser personne de côté. S'appuyant sur les documents d'orientation du PNUD sur l'intégration, l'accélération et le soutien aux politiques en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable, le guide sera mis à l'essai et harmonisé avec le nouveau plan-cadre de coopération avant d'être officiellement publié. Toujours dans l'optique du principe fondamental consistant à ne laisser personne de côté, les équipes de pays ont été dotées de conseillers pour les droits de l'homme, avec l'aide du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. Les compétences dans ce domaine sont très recherchées : en 2018, 20 conseillers pour les droits de l'homme ont été mis en poste dans des bureaux de coordonnateurs résidents, à la demande des équipes de pays et des pouvoirs publics, contre six en 2017.

63. En complément de ces efforts, j'ai récemment demandé que soit élaborée une stratégie des Nations Unies pour l'inclusion des personnes handicapées [United Nations Disability Inclusion Strategy (UNDIS)]. Celle-ci constituera un cadre de responsabilité bien défini, à l'aune duquel seront évaluées toutes les entités des Nations Unies, l'objectif étant d'accompagner les efforts collectifs que nous déployons pour améliorer nos capacités et nos résultats dans ce domaine trop longtemps négligé.

64. *Égalité des genres.* En 2018, le système des Nations Unies a adopté une version actualisée de son cadre de responsabilité pour la prise en compte de la problématique femmes-hommes – le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes –, qui concorde mieux avec le Programme 2030 et le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Ce nouveau cadre aide les équipes de pays à s'autoévaluer au regard de 15 indicateurs de résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes qui s'appliquent à leurs pratiques communes, et à faire rapport à ce sujet. Trente-deux équipes de pays ont été formées à l'utilisation d'une nouvelle « grille de résultats » relative à l'égalité des genres et un service mondial d'assistance est disponible à la demande. Un marqueur genre a également été inclus dans les données et résultats enregistrés au niveau des pays et communiqués à l'aide de l'outil en ligne de planification, de suivi et de communication de l'information UN-Info. En outre, la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies, lancée en 2017, vise à parvenir à une représentation équilibrée des sexes aux échelons supérieurs d'ici à 2021, et à tous les niveaux d'ici à 2028. Une étape importante a été franchie lorsque la parité des sexes a été obtenue au sein du Conseil de direction

¹ <https://undg.org/document/maps-mainstreaming-acceleration-and-policy-support-for-the-2030-agenda/> (en anglais seulement).

(janvier 2018) et parmi les coordonnateurs résidents (mai 2018), pour la première fois dans l'histoire de l'Organisation.

65. *Données et statistiques.* Si certains membres d'équipes de pays ont des compétences spécialisées en statistique, ils disposent rarement de toutes les ressources nécessaires pour aider les bureaux nationaux de statistique et de planification à suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable et à en rendre compte. L'équipe spéciale pour la collecte de données et l'établissement de rapports dans les pays, du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, s'emploie à faciliter la fourniture d'un appui cohérent, par les équipes de pays, aux systèmes statistiques nationaux en vue de l'adaptation au contexte local, du suivi des indicateurs, cibles et objectifs et de la communication d'informations à ce sujet. En 2018, l'équipe a mis à la disposition des équipes de pays une boîte à outils pour le suivi et l'établissement de rapports sur les objectifs de développement durable², qui donne un accès direct à des orientations et à des spécialistes, ainsi qu'à des outils facilitant le suivi et la présentation des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs au niveau national.

66. *Financer la réalisation des objectifs de développement durable.* Conscient de la nécessité de combler le manque de ressources consacrées à la réalisation des objectifs de développement durable, j'ai lancé, en septembre 2018, une stratégie de financement destinée à catalyser, tant au niveau international que local, l'appui financier et les investissements mobilisés pour mettre en œuvre le Programme 2030. Afin de contribuer à cet effort, le système des Nations Unies pour le développement renforcera son action au niveau des pays en fournissant un appui et une assistance technique accrus aux pouvoirs publics pour ce qui est d'instaurer des conditions attrayantes pour le financement et l'investissement. À cet égard, les équipes de pays des Nations Unies verront leurs moyens renforcés par l'ajout d'un poste d'économiste dans chaque bureau de coordonnateur résident, la mise en place de boîtes à outils pour l'élaboration de cadres nationaux intégrés de financement, la création d'un réseau d'économistes du système des Nations Unies coordonné par l'Économiste en chef de l'ONU et la consolidation de l'écosystème de partenariats des Nations Unies, dont il est question plus loin dans le présent rapport (voir chapitre IV, section C).

C. Améliorer les modalités de fonctionnement

67. En ma qualité de Chef de l'administration, il me revient de m'assurer de l'utilisation efficace et efficiente des investissements consentis par les États Membres dans les activités des Nations Unies. De même, j'ai pleinement conscience des difficultés de financement auxquelles le système des Nations Unies pour le développement est confronté et, surtout, de l'insuffisance des ressources disponibles à affecter à la mise en œuvre des objectifs de développement durable. C'est la raison pour laquelle, dans mon rapport de décembre 2017 (A/72/684–E/2018/7), je me suis engagé à entreprendre toute une série de mesures pour réaliser des gains d'efficacité au niveau des pays, gains qui pourraient être réaffectés aux activités de développement. Dans sa résolution 72/279, l'Assemblée générale a demandé au système des Nations Unies pour le développement de réaliser ces gains.

68. L'analyse récente effectuée par un cabinet de gestion indépendant confirme le fait que notre estimation initiale selon laquelle il serait possible d'économiser des centaines de millions de dollars par la mise en place d'un partage de services

² <https://unstats.un.org/sdgs/unct-toolkit/capacity-building-and-coordination/> (en anglais seulement).

administratifs et de locaux au niveau des pays reste valable³. Moins d'un an après l'adoption de la résolution 72/279, je peux confirmer que, grâce aux actions mentionnées ci-après et à la détermination de toutes les entités des Nations Unies, y compris celles qui sont les chefs de file du Groupe des innovations institutionnelles du Groupe des Nations Unies pour le développement durable⁴, nous faisons des progrès constants.

69. Premièrement, nous avons accéléré les efforts pour que les modalités de fonctionnement des entités du système des Nations Unies pour le développement s'inspirent de plus en plus du principe de la reconnaissance mutuelle des meilleures pratiques en la matière. À la fin de janvier 2019, 12 entités ont signé une déclaration de reconnaissance mutuelle⁵, qui permet à une organisation de mettre en œuvre les politiques, procédures et contrats auxquels une autre organisation a recours et ce, sans devoir procéder à des vérifications ou se soumettre à des autorisations supplémentaires. Cette déclaration porte sur les finances, les ressources humaines, les achats, la logistique, les technologies de l'information et des communications et les services de gestion des installations. En 2019, l'équipe de projet du Groupe des innovations institutionnelles s'attachera à accroître le nombre des entités qui adhèrent à ce principe de reconnaissance mutuelle et le mettent en pratique et qui partagent la même façon de concrétiser cette reconnaissance mutuelle en concevant des services administratifs communs et un réseau de centres de services partagés à l'échelle mondiale.

70. Deuxièmement, au cours de l'année 2018, le nombre des équipes de pays des Nations Unies ayant adopté des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement qui leur soient communes a doublé. S'il s'agit certes d'un progrès important, le Groupe des innovations institutionnelles n'en élabore pas moins actuellement des orientations révisées, dont la publication est prévue en 2019, et contribuera à l'établissement des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement pour les soixante-huit équipes de pays restantes d'ici à 2021.

71. Troisièmement, nous nous employons à promouvoir les services administratifs communs pour toutes les équipes de pays d'ici à 2022. En 2019, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable élaborera un modèle permettant le passage des services assurés à distance à des services administratifs communs et le regroupement de ces services assurés à distance dans un système de services administratifs communs au niveau des pays, tous équipés d'une structure de gouvernance au service de la cohérence et de la normalisation du processus. La mise à l'essai des approches

³ Selon la note explicative n° 10 sur les gains d'efficacité communiquée aux États Membres en 2018, il s'agit d'une économie de 310 millions de dollars par an réalisable d'ici à 2022, à condition de prendre en compte certains paramètres et certains locaux.

⁴ Codirigé par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Programme alimentaire mondial, le Groupe des innovations institutionnelles mène ses activités dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Une équipe de projet du Groupe des innovations institutionnelles a été mise sur pied qui réunit huit collaborateurs travaillant à plein temps issus du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, du Programme alimentaire mondial et un collaborateur du Fonds des Nations Unies pour la population, dont le coût est partagé.

⁵ Dont le Secrétaire général au nom du Secrétariat et les chefs de secrétariat de l'Union internationale des télécommunications, de l'Organisation internationale pour les migrations, de l'Organisation internationale du Travail, du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, du Programme alimentaire mondial et de l'Organisation mondiale de la Santé.

proposées devrait avoir lieu dans la seconde moitié de 2019 et ses résultats seront pris en compte dans leur mise en œuvre ultérieure.

72. Quatrièmement, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable examine le système de partage des locaux, en vue d'accroître de 50 % d'ici à 2021 la part des locaux mis en commun. En 2019, le Groupe des innovations institutionnelles établira une base de données et un outil de vérification concernant le système de partage des locaux. Il établira également une stratégie et des orientations de mise en œuvre en la matière qui serviront de normes en cas de renouvellement d'un bail ou de nouveaux emplacements. Ces changements quant à l'approche de la présence physique pourraient générer des économies importantes⁶, à condition que les investissements initiaux requis soient consentis, notamment sous la forme de contributions en nature de la part des gouvernements hôtes, afin de compenser les coûts liés au déménagement et à la résiliation des contrats de location existants.

73. Cinquièmement, le système des Nations Unies pour le développement bénéficie d'une meilleure harmonisation en matière de services bancaires et de trésorerie. Plus de 300 relations bancaires individuelles régies par des accords-cadres bancaires sont désormais mises en place dans l'ensemble des pays et régions. De plus, 30 pays ont établi des accords bancaires locaux communs⁷. D'une manière générale, ces accords permettent d'appliquer un barème normalisé, d'améliorer systématiquement les niveaux des services et d'assurer l'uniformité et la simplicité des documents juridiques, les privilèges et immunités des Nations Unies étant pleinement négociés et convenus au préalable.

74. Sixièmement, les entités du système des Nations Unies pour le développement ont examiné de plus près les possibilités de centres de services partagés et d'achats collaboratifs aux niveaux régional et mondial. Le Groupe des innovations institutionnelles met en place actuellement un marché particulier de prestataires et d'acheteurs en vue d'offrir et de comparer des prestations de services susceptibles d'être fournis au moyen d'un réseau de centres de services partagés mondiaux. Cinq entités ont opté pour des centres de services partagés mondiaux dans le cadre d'opérations non localisées.

75. En 2018, le Comité de haut niveau sur la gestion a poursuivi ses efforts visant à renforcer la reconnaissance mutuelle et l'harmonisation des pratiques de fonctionnement dans le cadre du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, un portail d'achats communs qui met en contact le personnel chargé des achats aux Nations Unies, la communauté des fournisseurs et les institutions sans but lucratif. En octobre 2018, 29 entités du système des Nations Unies pour le développement disposaient d'une liste de fournisseurs sur le Portail et 16 avaient – ou envisageaient d'avoir – un progiciel de gestion intégré et/ou un système d'intégration des achats en ligne avec la plateforme. Entre novembre 2013, date à laquelle une version renforcée du Portail a été lancée, et octobre 2018, le nombre des fournisseurs sur le Portail a dépassé les 176 000, soit une augmentation de 474 %.

76. Ces dernières années, les achats collaboratifs ont montré combien ils pouvaient produire des gains d'efficacité : 12 des 29 entités ont fait part à leurs conseils des économies générées par ces gains. De plus, au niveau des sièges, les 18 membres du Groupe des activités communes d'achat établi à Genève ont fait état de 37,7 millions de dollars d'économie pour 2016 et de 39,5 millions pour 2017, résultat d'une

⁶ Selon la note explicative sur les gains d'efficacité, l'économie réalisable grâce au déménagement dans des locaux communs pourrait dépasser les 100 millions de dollars d'ici à 2021, sous certaines conditions.

⁷ Sur la base d'informations reçues jusqu'au 30 janvier 2019.

meilleure coordination et du parti tiré des économies d'échelle⁸. Des expériences de cette nature doivent être étendues, menées à l'échelle d'autres régions et, le cas échéant, promues au rang de normes.

77. Enfin, pour renforcer ces actions, le système des Nations Unies pour le développement vise à apporter un changement de culture important en évaluant le degré de satisfaction des clients pour l'ensemble des services. Le Groupe des innovations institutionnelles élabore à l'heure actuelle des orientations dans le cadre d'un système commun de mesure de satisfaction de la clientèle pour tous les services assurés faisant sa place à l'utilisation d'outils de gestion qui comprend l'élaboration d'indicateurs clefs de performance et d'appréciations qualitatives émanant des partenaires du système des Nations Unies et extérieurs au système.

78. Les efforts mentionnés plus haut constituent un point de départ. Je suis pleinement conscient que nous devons en faire davantage pour nous permettre de quantifier avec plus de précision les économies générées par ces changements.

79. La taille du système et ses modalités de fonctionnement complexes et multiformes représentent un réel défi. Il est important de noter que les évaluations actuelles enregistrent de nombreux gains propres aux organisations et en grande partie non encaissables et non transférables, associant économies ponctuelles et récurrentes.

80. Un élément clef de la quantification de ces gains résidera dans l'utilisation par les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable de méthodologies normalisées en matière de mesure et de notification pour ce qui est des gains financiers et non financiers et de l'analyse transactionnelle détaillée. Nous élaborons actuellement un système de suivi pour surveiller les gains d'efficacité, et continuerons de rendre compte de nos efforts à cet égard de manière cohérente et transparente.

81. Les gains non financiers seront définis et communiqués de manière précise dans la mesure où ils ont une incidence sur les taux de réussite globaux. D'ici à 2021, chaque membre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable rendra compte à son organe directeur des mesures particulières ayant été prises en matière d'efficacité. Cet ajout complétera les mises à jour régulières relatives aux efforts déployés dans ce domaine à l'échelle du système, que le Bureau de la coordination des activités de développement fournira pour donner suite au dialogue sur le financement récemment conclu.

82. Dans le cadre de tous ces efforts, je demeure déterminé à préserver les intérêts du personnel, et notamment du personnel recruté sur le plan national qui est à l'avant-plan des efforts que nous déployons pour aider les États Membres à concrétiser leurs aspirations en matière de développement.

83. Nous devons également veiller à ce que les gains d'efficacité renforcent la qualité de l'appui fourni afin de nous conformer à cet objet ultime poursuivi par

⁸ Le Groupe des activités communes d'achat établi à Genève comprend 20 membres : l'Alliance Gavi, le Fonds Mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, le Bureau international d'éducation de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, le Comité international de la Croix-Rouge, l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation internationale pour les migrations, l'Union internationale des télécommunications, le Centre du commerce international, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, le Centre international de calcul des Nations Unies, l'Office des Nations Unies à Genève, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, l'Organisation mondiale de la Santé, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, l'Organisation météorologique mondiale et l'Organisation mondiale du commerce.

l'amélioration et le regroupement des activités : transformer le système des Nations Unies pour le développement pour qu'il soit adapté à la réalisation du Programme 2030.

D. Examen des bureaux multipays

84. Le principe d'universalité et la volonté de ne pas faire de laissés-pour-compte sont au cœur du Programme 2030 et des objectifs de développement durable. Depuis des décennies, les bureaux multipays ont permis à l'ONU d'étendre, partout dans le monde, ses activités opérationnelles de développement.

85. Or, cela fait des années que les représentants de ces pays et territoires se plaignent de l'insuffisance de l'appui qu'ils reçoivent, par l'intermédiaire des bureaux multipays, du système des Nations Unies pour le développement. Pour répondre à ces préoccupations et permettre au système de mieux aider les pays à mettre en œuvre le Programme 2030, l'Assemblée générale, dans sa résolution [72/279](#) sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, a demandé que soient examinés, en étroite concertation avec les pays concernés, la structure, les capacités, les besoins en ressources, le rôle et les services de développement des bureaux multipays. Ce mandat réitérait une demande formulée dans la résolution [71/243](#) sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement, dans laquelle l'Assemblée générale demandait au système des Nations Unies pour le développement d'envisager, lorsque cela était possible et adapté, de limiter le nombre de pays couverts par chaque bureau multipays.

86. J'ai donc procédé à un examen complet des bureaux multipays actuels, en m'appuyant sur le Programme 2030 et d'autres cadres intergouvernementaux mondiaux et régionaux, à commencer par ceux qui revêtent une importance critique pour les petits États insulaires en développement⁹. Les Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa), en particulier, qui représentent le dernier accord mondial en date traitant des besoins spécifiques de 38 des 41 pays et territoires desservis par des bureaux multipays, ont constitué, pour cet examen, une référence clef.

87. L'examen réalisé, extensif et très largement représentatif, a reposé sur une analyse des faits. Tous les pays et territoires que desservent les bureaux multipays ont été consultés, soit sur place soit à distance, par visioconférence ou téléconférence, et par un sondage effectué auprès des gouvernements. Des visites ont été organisées dans 15 pays et territoires du Pacifique, des Caraïbes et de l'océan Indien. L'ensemble des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies, dans le cadre du dispositif actuel, ont mis en commun données, expériences et idées pertinentes. Par ailleurs, l'équipe chargée de l'examen s'est entretenue avec un certain nombre de partenaires de développement sur le terrain, des donateurs aux institutions financières internationales, en passant par la société civile, les milieux universitaires et le secteur privé. L'équipe chargée de l'examen a également bénéficié du concours d'un comité de pilotage de haut niveau coprésidé par le pays assurant la présidence de l'Alliance des petits États insulaires et la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés,

⁹ Il s'agit, notamment, du Plan de mise en œuvre du Sommet mondial pour le développement durable, du Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, de l'Accord de Paris sur les changements climatiques, du Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030), ainsi que du Programme d'action pour le développement durable des petits États insulaires en développement, de la Stratégie de Maurice pour la poursuite de la mise en œuvre du Programme d'action pour le développement durable des petits États insulaires en développement et des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de SAMOA).

les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, ainsi que d'un groupe de référence composé de coordonnateurs résidents et représentants d'organismes, fonds et programmes sélectionnés.

88. Cet examen nous a permis d'appréhender pleinement les points communs aussi bien que les spécificités des différents pays desservis par les bureaux multipays. Si les pays et territoires desservis par les bureaux multipays se sont considérablement développés au fil des décennies, ces acquis obtenus de dure lutte sont cependant menacés. La plupart des pays et territoires se heurtent, dans leurs efforts de développement durable, à des problèmes tenaces conjugués à une vulnérabilité endémique sur les plans économique, social et environnemental. Les changements climatiques, les catastrophes naturelles récurrentes, sur fond de systèmes et de capacités lacunaires de gestion des catastrophes, la prévalence croissante des maladies non transmissibles, la violence à l'égard des femmes et la violence en bande sont autant de problèmes qui conspirent à faire régresser les petits États insulaires en développement, dont ils restent une préoccupation de premier plan. L'eau et l'assainissement, la dégradation des sols, des littoraux et du milieu marin, la gestion des déchets, la gestion durable de l'énergie, les migrations, ainsi que l'insuffisance des réseaux et infrastructures de transport et de communication, sont également des problématiques de première importance. L'éloignement et l'isolement, couplés à la piètre qualité des liaisons logistiques, exacerbent encore, pour certains, les problèmes existants.

89. Si nombre de ces questions représentent des problématiques communes, les pays et régions desservis par les bureaux multipays actuels diffèrent notablement, en revanche, sur un certain nombre de points allant de la taille de la population aux capacités nationales, en passant par le degré d'avancement économique et de réalisation des objectifs de développement durable, l'importance de l'éloignement et les besoins et priorités locaux. Il importe de ne pas faire d'amalgames entre tous les pays et territoires et de concevoir une présence efficace sur mesure et des services de développement parfaitement adaptés et assurés par des voies efficaces pour répondre comme il convient aux besoins spécifiques de chaque pays, en plus de ceux qu'ils partagent avec d'autres aux niveaux régional et sous-régional.

90. Il est urgent de fournir aux petits États insulaires en développement un appui politique et technique spécifique, novateur et de qualité ainsi qu'un financement suffisant et prévisible, à des conditions de faveur, si l'on veut s'attaquer aux problèmes susmentionnés et à d'autres, attachés à une croissance économique inclusive et équitable et à la soutenabilité de la dette, et évoluer vers des sociétés plus résilientes. Toutefois, l'accès au financement du développement est un combat de tous les instants. Le présent examen me conforte dans la conviction qu'il est nécessaire de tourner la page d'un classement des pays fondé sur le revenu par habitant pour passer à un système qui tienne pleinement compte du caractère pluridimensionnel de la pauvreté et de la vulnérabilité des pays.

91. En dépit de ces difficultés et de la nécessité croissante d'une aide au développement, il existe des différences notables au niveau de la présence des Nations Unies. Si les pôles d'accueil de bureaux multipays, tels que les Fidji et la Barbade, comptent une présence importante d'entités et de personnel de l'ONU, ainsi que de partenaires bilatéraux et multilatéraux, plusieurs pays desservis par des bureaux multipays n'accueillent qu'une poignée d'entités et de fonctionnaires, et d'autres encore n'en ont pas.

92. Les conclusions de l'examen des bureaux multipays vont dans le sens des vœux exprimés par les petits États insulaires en développement, qui demandent que l'on fasse mieux et davantage pour aider les différents pays desservis par les bureaux

multipays à progresser dans la réalisation du Programme 2030 et des objectifs de développement durable.

93. On trouvera ci-après un certain nombre de constats clefs correspondant à ces demandes, ainsi que les mesures que je propose pour chacun :

a) Premièrement, il est indispensable, pour répondre aux besoins spécifiques de chaque pays desservi par un bureau multipays, de définir clairement un accord entre le Gouvernement et le système des Nations Unies pour le développement, au moyen des plans nationaux pertinents ;

i) Je demande aux coordonnateurs résidents d'élaborer des plans pays conformes aux plans de développement nationaux de chacun des pays desservis par un bureau multipays, en complément des stratégies et cadres régionaux applicables, comme la Stratégie des Nations Unies pour le Pacifique et le Plan-cadre plurinational des Nations Unies pour le développement durable dans les Caraïbes. Là où existent déjà des plans nationaux de mise en œuvre, la coordonnatrice ou le coordonnateur résident(e) collaborera avec les gouvernements et l'équipe de pays des Nations Unies, selon que de besoin, pour consolider l'accord des Nations Unies, afin qu'il réponde bien aux besoins du pays ;

ii) À partir de maintenant, je compte que les équipes de pays des Nations Unies commenceront à procéder uniquement en fonction des caractéristiques propres des pays, en conviant régulièrement autour des questions qui concernent chacun d'entre eux, qu'elles auront reprises des plans de développement nationaux, l'ensemble des entités et des fonctionnaires concernés, notamment par visioconférence et par téléconférence ;

b) Deuxièmement, il importe au plus haut point que les moyens de coordination en place soient solides et efficaces afin de pouvoir répondre aux besoins de l'intégralité des pays desservis par un bureau multipays, en particulier ceux qui n'accueillent pas ce bureau ;

i) La définition de l'emploi de coordonnatrice ou coordonnateur résident(e) dans le cadre des bureaux multipays sera conçue avec soin pour préciser clairement le rôle de cette personne et ce qui est attendu d'elle dans un cadre plurinational, et il sera accordé une attention particulière au recrutement et à l'entrée en fonctions des coordonnateurs résidents afin qu'ils réunissent les compétences nécessaires, notamment dans les tâches d'organisation au plus haut niveau, pour pouvoir répondre aux besoins et aux priorités de tous les pays relevant du bureau multipays ;

ii) Outre les cinq membres du personnel essentiel qui sera systématiquement affecté aux bureaux des coordonnateurs résidents dans le cadre du nouveau système des coordonnateurs résidents, j'ai également prié le Bureau de la coordination des activités de développement de me présenter, d'ici au troisième trimestre de 2019, un plan de dépenses clairement chiffré dans l'intention de mettre des administrateurs supplémentaires à la disposition des pays desservis par des bureaux multipays, en fonction des besoins de développement durable et des vulnérabilités propres de chacun, du nombre de pays desservis par les bureaux multipays et de la desserte de ces derniers ;

c) Troisièmement, il n'existe actuellement aucune disposition permettant d'accorder aux bureaux multipays des ressources supplémentaires destinées à couvrir

les dépenses renouvelables engendrées par les activités de coordination et les voyages qu'impliquent les activités menées entre plusieurs pays ;

À l'aide de ressources provenant du fonds de coordination du système des coordonnateurs résidents, j'augmenterai les fonds destinés aux activités de coordination des bureaux multipays en allouant 25 000 dollars supplémentaires par pays ou territoire desservi par une coordonnatrice ou un coordonnateur résident(e) multipays, outre le pays dans lequel le bureau est situé ;

d) Quatrièmement, la configuration du système des Nations Unies pour le développement diffère grandement au sein des bureaux multipays et des équipes de pays des Nations Unies, ainsi que toutes structures confondues, et le personnel employé dans les pays desservis par les bureaux multipays n'a souvent que peu ou pas de pouvoir de décision, ce qui limite sa crédibilité et sa légitimité aux yeux des autorités nationales, ainsi que sa capacité de mobiliser ces dernières ;

J'ai donc demandé au Groupe des Nations Unies pour le développement durable de définir, d'ici à la fin de 2019, des mesures spécifiques visant à renforcer la cohérence, l'efficacité et la rationalité de la couverture et de la collaboration dans un contexte multipays, en vue d'obtenir des résultats, et notamment d'accroître potentiellement la présence physique dans les pays, de déléguer les pouvoirs de décision qui s'imposent au personnel des entités nationales et d'améliorer la collaboration à distance en mettant à profit les technologies disponibles ;

e) Cinquièmement, il s'impose de réaménager, de restructurer et de renforcer les ressources existant aux niveaux régional et mondial sur les plans politique et technique, en complément et en soutien d'une stratégie multipays où les moyens politiques, techniques et opérationnels sont dispersés et doivent être renforcés. Des ressources et des capacités techniques existent également en dehors du système des Nations Unies, en particulier au sein des organisations intergouvernementales régionales et sous-régionales, qui, souvent, ne sont pas utilisées aussi efficacement qu'elles pourraient l'être pour appuyer les efforts des pays ;

i) Je veillerai donc à ce que, à mesure que nous mettrons en œuvre les résultats de l'examen régional, en particulier le pilier politique des plateformes régionales de collaboration proposées au sein du système des Nations Unies, les connaissances et les compétences présentes au sein des petits États insulaires en développement soient clairement répertoriées, au plus vite renforcées et organisées de façon à être facilement et rapidement mises à disposition sur demande. Les directeurs régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement serviront de relais afin de faciliter et de favoriser l'accès aux autres moyens et aux réseaux et coalitions thématiques au niveau régional ou sous-régional, en étroite consultation avec les gouvernements et les coordonnateurs résidents. En outre, les coordonnateurs résidents des pôles sous-régionaux, comme ceux de Fidji et de la Barbade, se verront confier une responsabilité distincte et un mandat clair afin d'obtenir des résultats sur le terrain en améliorant les liens de partenariat et en renforçant la synergie avec les organisations intergouvernementales régionales et sous-régionales ;

ii) J'ai également demandé à l'Économiste en chef d'œuvrer directement avec les institutions financières internationales et les partenaires, en collaboration avec le PNUD et les commissions régionales, pour trouver des solutions concrètes au problème du financement du développement, en particulier en ce qui concerne les petits États insulaires en développement.

Je veillerai également à ce que des cycles de financement spécifiques soient organisés, dans le cadre du Fonds commun à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030, autour des questions qui ont une incidence sur les petits États insulaires en développement et leur capacité d'atteindre les objectifs du développement durable et de réaliser les Orientations de Samoa ;

f) Sixièmement, au niveau mondial, il est clair, conformément aux conclusions finales de l'examen global de l'appui du système des Nations Unies aux petits États insulaires en développement (A/72/119) auquel a procédé le Corps commun d'inspection, qu'il faut faire davantage pour systématiser l'appui à ces pays, en particulier en renforçant celui que dispensent le Département des affaires économiques et sociales et le Bureau de la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement ;

J'ai demandé au Département des affaires économiques et sociales de me faire rapport avant la fin juillet, dans le cadre de sa réforme, sur les mesures qu'il prend pour renforcer ses capacités fonctionnelles afin de venir en aide aux petits États insulaires en développement. J'ai également demandé à la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement de présenter, lors de l'examen de haut niveau des progrès accomplis dans la réalisation des Orientations de Samoa qui aura lieu en septembre 2019, une feuille de route claire et détaillée, dans l'optique de l'accroissement des moyens et du champ d'action de son Bureau à l'appui des petits États insulaires en développement ;

g) Septièmement, il est évident que les capacités du pôle multipays des Fidji, qui fournit un appui à 10 pays, sont grandement entravées par la présence limitée des organismes des Nations Unies sur place et l'importance de l'éloignement des pays du Pacifique Nord, aggravé par les difficultés logistiques qu'il faut surmonter pour les atteindre ;

i) J'ai donc décidé de créer, en étroite consultation avec les gouvernements de la région de Micronésie, un bureau multipays spécifique pour le Pacifique Nord, afin de répondre aux besoins et aux priorités des pays de cette zone et de soutenir les efforts qu'ils consacrent à la réalisation du Programme 2030 et des Orientations de Samoa ;

ii) Je passerai de nouveau en revue, également, les Bureaux communs de représentation dans le Pacifique afin d'assurer, dans chaque pays, une fonction de coordination autonome et impartiale, et je rendrai compte, en septembre 2019, des progrès réalisés sur ce plan à l'occasion de l'examen de haut niveau des Orientations de Samoa ;

h) Huitièmement, les pays des Caraïbes ont très clairement indiqué qu'ils avaient besoin d'un appui technique accru pour pouvoir s'attaquer aux problèmes qui les touchent le plus, depuis les changements climatiques et les catastrophes naturelles jusqu'à l'amélioration de l'accès au financement du développement. Il faut encore répondre, également, aux besoins spécifiques de plusieurs îles qui nécessitent un savoir-faire très spécialisé. Dans le cadre de la structure organisationnelle actuelle des bureaux multipays de la région, chaque bureau ne dessert généralement pas plus de cinq pays, la seule exception étant le bureau multipays de la Barbade, qui est aligné sur le dispositif sous-régional des pays des Caraïbes orientales. L'appui renforcé accordé à la région des Caraïbes devrait donc consister en effectifs supplémentaires pour les bureaux des coordonnateurs résidents, éventuellement les bureaux situés en

dehors du pôle multipays, à l'intérieur ou à proximité des pays qui en ont le plus besoin ; on tirera notamment parti, pour ce faire, des centres logistiques sous-régionaux. Certains pays et territoires pourraient également être réaffectés à d'autres bureaux multipays, en pleine consultation avec les gouvernements respectifs, en fonction des besoins communs qui peuvent exister en matière de développement et d'alignement sous-régional. L'aide d'autres entités pourrait éventuellement être déployée, et je compte que le Groupe des Nations Unies pour le développement durable examinera attentivement, à cet égard, les ressources nécessaires dans le cadre des programmes qui concernent la région ;

Dans le cadre de l'effort visant à recenser l'ensemble des moyens disponibles au niveau des bureaux multipays, j'ai sollicité au Bureau de la coordination des activités de développement des recommandations détaillées sur le déploiement d'effectifs supplémentaires dans les bureaux pleinement intégrés des coordonnateurs résidents des Caraïbes, qu'ils soient intégrés aux pôles multipays ou situés dans certains des pays desservis, en fonction des besoins, des capacités, de la connectivité et des coûts régionaux, sous-régionaux et nationaux.

94. Enfin, avec un maximum de trois pays desservis, une configuration et une présence de l'équipe de pays des Nations Unies correspondant largement aux besoins de développement, et le déploiement prévu des effectifs supplémentaires des bureaux de coordonnateurs résidents dans le cadre du système redynamisé des coordonnateurs résidents, je pense que le dispositif actuel des bureaux multipays siégeant en El Salvador, dans l'océan Indien et dans la mer de Chine méridionale est adapté, à l'objectif visé, en attendant que le Bureau de la coordination des activités de développement ait dressé l'état des effectifs supplémentaires éventuels en ce qui concerne les bureaux des coordonnateurs résidents et des préoccupations des mesures à recenser par les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

95. Toutefois, cet examen, longtemps attendu, des bureaux multipays n'est pas une occasion unique : je rendrai compte, chaque année, au Conseil économique et social des progrès de l'application de mes recommandations, je veillerai personnellement à ce qu'une attention accrue soit accordée aux besoins des petits États insulaires en développement et je continuerai d'adapter l'action des Nations Unies sur le terrain en fonction de l'évolution des besoins.

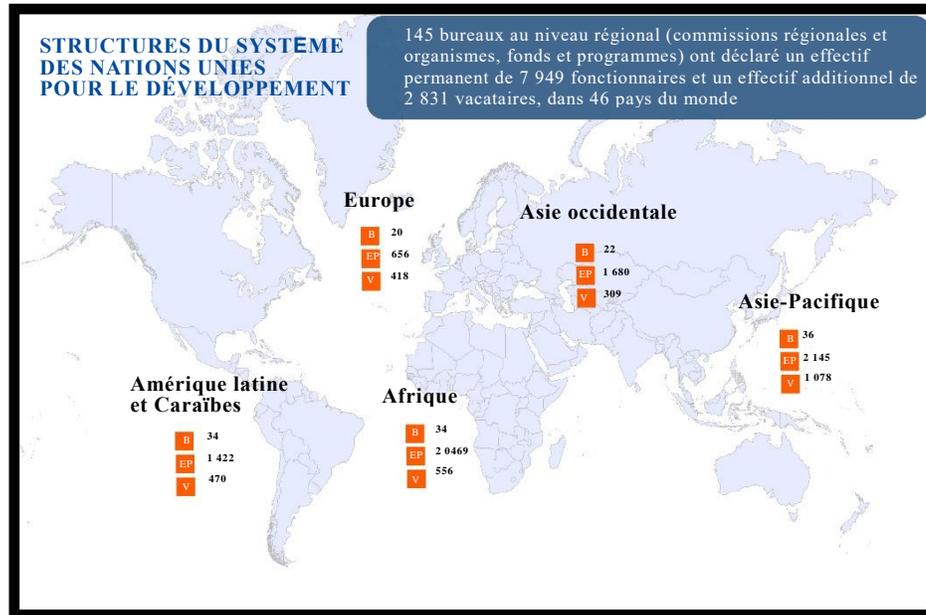
III. Adapter l'action régionale de l'ONU à l'objectif visé

96. La mesure dans laquelle la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies obtiendra de meilleurs résultats dépendra largement de l'appui que le système reçoit au niveau régional, où des capacités et des compétences considérables sont disponibles. Cela est particulièrement vrai pour les bureaux multipays, mais pas exclusivement : mieux déployés, les moyens régionaux des Nations Unies peuvent permettre d'améliorer les résultats des pays dans toutes les activités des Nations Unies sur le terrain.

97. D'après les dernières données disponibles, les effectifs régionaux du système des Nations Unies pour le développement comprennent environ 7 900 fonctionnaires permanents et 2 800 consultants, pour un budget annuel de près de 1,6 milliard de dollars réparti entre 24 entités. La plupart de ces ressources (1,2 milliard de dollars par an) sont allouées par l'intermédiaire des organismes, fonds et programmes, qui représentent un effectif total de 5 671 fonctionnaires et quelque 1 500 vacataires. Les commissions régionales, dont le profil normatif est plus large et la dotation en ressources relativement plus réduite, disposent d'un budget total de 308 millions de dollars par an, pour un effectif de 2 278 fonctionnaires permanents et de plus de

1 000 vacataires. Il importe de noter que certaines de ces ressources régionales de l'ONU sont en fait des groupes de liaison d'entités du système des Nations Unies pour le développement assurant des fonctions normalement exercées au Siège, comme les services des achats, des ressources humaines ou autres, dont les produits ne sont pas visibles à l'échelle régionale.

Figure II
Bureaux régionaux du système des Nations Unies pour le développement, personnel permanent et vacataires dans les différentes régions



Abréviations : B : bureaux ; EP : effectif permanent ; V : vacataires.

98. Il convient d'exploiter les moyens régionaux de l'ONU de manière efficace et rationnelle au niveau des pays, afin que les programmes mis en œuvre à l'échelon national soient ancrés dans le contexte régional, qu'ils tiennent compte des dimensions transfrontalières pertinentes et bénéficient de l'important savoir-faire disponible au sein des pôles régionaux. Comme je l'ai souligné dans mon rapport de décembre 2017 sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement ([A/72/684-E/2018/7](#)), il faudra, pour cela, repenser la manière dont fonctionne et s'articule le système des Nations Unies pour le développement au niveau régional. Il s'agit de transformer les structures et mécanismes régionaux pour proposer, à la fois, les plateformes qui permettront de relever les défis plurinationaux transfrontaliers, sous-régionaux ou régionaux, et les orientations intégrées, l'appui à l'établissement de normes et les compétences techniques qui s'imposent pour atteindre les objectifs de développement durable dans les différents pays.

99. Par la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale, les États Membres ont approuvé le réaménagement progressif de l'architecture régionale en deux temps : l'optimisation des structures existantes, et l'organisation d'un examen visant à proposer, pour chaque région, des formules de réorganisation et de réaménagement à long terme.

A. Optimiser les fonctions et la collaboration au niveau régional

100. La première phase, celle de l'optimisation des mécanismes et structures régionaux actuels, a été lancée au deuxième semestre de 2018. Un ensemble de mesures a été convenu pour améliorer la collaboration entre les différents acteurs des Nations Unies au niveau régional et leur concertation avec l'ensemble du système, au niveau tant mondial que national. En conséquence, la déclaration de collaboration de 2016 entre les commissions régionales et les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement durable a été remplacée par une série d'arrangements actualisés et plus solides en vue d'une collaboration accrue entre les commissions régionales, les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, les équipes de pays des Nations Unies et les coordonnateurs résidents, notamment dans le contexte du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

101. La phase d'optimisation a débouché sur neuf résultats précis :

a) Toutes les équipes du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ont mis en place des modalités visant à ce qu'une analyse plus exhaustive et mieux intégrée des questions régionales et transfrontières fasse partie intégrante des plans-cadres de coopération, grâce à une collaboration accrue avec les commissions régionales. Certaines d'entre elles ont déjà commencé à appuyer l'élaboration de nouvelles analyses communes de pays par les équipes de pays des Nations Unies ;

b) Les coordonnateurs résidents ont commencé à effectuer systématiquement des visites de familiarisation dans les commissions régionales et les principaux bureaux régionaux dans les six mois suivant leur nomination ;

c) Les commissions régionales de toutes les régions ont été invitées à participer aux mécanismes régionaux d'évaluation mutuelle du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, qui apportent un appui technique et assurent le contrôle de la qualité des principaux documents de planification conjointe des équipes de pays des Nations Unies ;

d) Les coordonnateurs résidents sont désormais systématiquement invités à participer activement aux conférences et aux plateformes régionales ;

e) Un protocole relatif aux interventions menées au niveau national par les commissions régionales, les entités du Secrétariat ou les organismes non résidents a été conçu, conjointement avec le Bureau de la coordination des activités de développement, pour s'assurer que les coordonnateurs résidents sont informés de toutes les activités de développement entreprises dans les pays ;

f) Les réunions des mécanismes de coordination régionale et des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement durable se tiennent désormais conjointement ou l'une à la suite de l'autre dans toutes les régions ;

g) Le Département des affaires économiques et sociales accroît sa participation aux mécanismes de coordination régionale afin d'optimiser les capacités en matière de politiques de développement durable et de renforcer l'architecture verticale à ses trois niveaux – mondial, régional et national ;

h) Les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable participent de plus en plus aux forums régionaux pour le développement durable organisés sous les auspices des commissions régionales ;

i) Une cartographie des publications et des supports de connaissances est en cours dans toutes les régions pour déterminer parmi ces derniers ceux qui sont adaptés aux publications conjointes et à une collaboration régionale accrue en la matière.

102. Résultat immédiat de ces mesures, nous avons constaté les signes préliminaires des avantages d'une collaboration renforcée entre les commissions régionales et les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Cela s'est traduit, par exemple, par un niveau de participation et de contributions sans précédent de la part des organismes des Nations Unies aux forums régionaux sur le développement durable qui se sont tenus en 2019. De plus, la participation accrue des coordonnateurs résidents, des équipes de pays des Nations Unies et des commissions régionales, notamment dans le cadre de retraites conjointes et de réunions spéciales avec les coordonnateurs résidents organisées par les Secrétaires exécutives des commissions régionales au début de 2019, a permis de mieux faire connaître les ressources dont disposent les coordonnateurs résidents dans les régions et dont ils pourraient tirer parti pour appuyer la mise en œuvre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Ces mesures ont également contribué à réduire les coûts opérationnels des mécanismes régionaux. Par exemple, le fait que les réunions des mécanismes de coordination régionale et des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement durable soient organisées conjointement ou l'une à la suite de l'autre a contribué à réduire les frais liés à la logistique et au temps consacrés à l'organisation et à la participation à de telles manifestations. En outre, une participation plus active des coordonnateurs résidents et des entités du système des Nations Unies pour le développement aux plateformes régionales des commissions régionales, notamment les forums régionaux pour le développement durable, contribue à renforcer la cohérence des politiques.

103. Il ne fait cependant aucun doute qu'il ne suffira pas, pour susciter le changement transformateur qui s'impose au niveau régional pour répondre aux exigences accrues du Programme 2030, de mettre l'accent sur l'optimisation des structures existantes. L'examen régional mené au cours des derniers mois a produit les outils supplémentaires nécessaires à un repositionnement plus approfondi des ressources régionales, à l'issue d'une analyse et de constats détaillés.

B. Restructurer les ressources régionales des Nations Unies à l'appui du Programme 2030

104. L'examen régional fait suite à l'appel lancé par l'Assemblée générale, qui a demandé que soient proposées, pour chaque région, des formules de réorganisation et de réaménagement à long terme des ressources régionales des Nations Unies [voir la résolution 72/279, par. 19 b)]. Il a été réalisé sous la direction générale de la Vice-Secrétaire générale, qui a veillé en mon nom à la tenue de consultations approfondies et à la réalisation d'analyses factuelles. Afin que le débat sur la voie à suivre soit rigoureux et que l'ensemble du Groupe des Nations Unies pour le développement durable y participe pleinement, j'ai créé une équipe d'évaluation interne regroupant toutes les commissions régionales ainsi que les différentes entités du Groupe, qui a été mise sur pied par mon Conseiller spécial pour la réforme. En outre, début 2019, la Vice-Secrétaire générale s'est personnellement rendue dans tous les centres régionaux pour participer aux forums régionaux pour le développement durable et tenir des consultations avec les directeurs, les coordonnateurs résidents et le personnel des différentes régions.

105. Pour compléter les travaux d'analyse en cours et la cartographie des fonctions et capacités régionales réalisée en 2017, nous avons noué avec un groupe de spécialistes du développement durable provenant de différentes régions et connaissant bien les différents contextes régionaux un partenariat novateur sous la coordination globale de Cepei, groupe de réflexion établi en Colombie et doté d'une solide expérience en ce qui concerne le Programme 2030. À l'issue de visites effectuées dans toutes les régions et d'entretiens réalisés avec quelque 400 parties prenantes, Cepei a

livré une analyse et des recommandations rigoureuses qui ont contribué à éclairer les travaux de l'équipe d'évaluation interne.

106. Les conclusions de l'examen sont claires et rejoignent celles des précédentes analyses des structures régionales des Nations Unies : le système des Nations Unies dispose au niveau régional d'une expertise et de moyens précieux, qui sont essentiels à la réalisation du Programme 2030 mais qui ne sont pas actuellement répartis de façon optimale. Plusieurs partenaires ont indiqué que la valeur ajoutée du système des Nations Unies au niveau régional tient largement à son pouvoir de mobilisation et à l'appui multidimensionnel et intégré qu'il apporte aux pays dans la mise en œuvre du Programme 2030. Cependant, malgré les différences observées d'une région à l'autre, les activités régionales des Nations Unies ne portent pas pleinement leurs fruits car les atouts du système propres à chaque région ne sont pas clairs, les résultats obtenus à l'échelle du système font l'objet d'une attention et d'une communication insuffisantes, les mécanismes de coordination sont défaillants, la répartition des tâches entre les différents organismes et entre les niveaux mondial, régional et national est floue, et les entités des Nations Unies ne collaborent pas suffisamment entre elles et avec les acteurs externes.

107. Les consultations tenues à la faveur de l'examen ont confirmé que les gouvernements et les partenaires externes attendent particulièrement du système des Nations Unies pour le développement qu'il agisse plus efficacement au niveau régional. Le capital humain et les supports de connaissances disponibles pourraient permettre de répondre aux demandes des pays, qui ont de plus en plus besoin d'un appui de qualité pour régler, d'une part, des questions stratégiques complexes nécessitant une coopération multilatérale au niveau régional et, d'autre part, des problèmes transfrontaliers auxquels il sera essentiel d'apporter une solution afin de ne laisser personne de côté à l'horizon 2030. En outre, c'est à l'échelon régional qu'une part importante des données relatives aux objectifs de développement durable est disponible ; or, l'écosystème de données des Nations Unies est trop peu robuste, ne comprend pas de données actualisées en temps réel et est composé de multiples centres qui coexistent mais dont la coordination de l'action est limitée.

108. Les consultations ont également révélé que les pays et les différentes parties prenantes partagent le sentiment que le niveau régional a bénéficié d'une trop faible attention au cours des dernières décennies, qu'il s'agisse de l'exploitation de son potentiel ou des efforts précédemment déployés pour améliorer la cohérence du système des Nations Unies, à tel point que certains l'ont qualifié de « niveau oublié ». Je suis déterminé à changer cette réalité et à faire en sorte que notre action dans les régions soit plus cohérente, plus efficace, plus transparente et plus efficiente.

109. Sur la base des travaux et recommandations de l'équipe d'évaluation interne, j'ai recensé cinq grands axes de transformation autour desquels il convient d'articuler la réorganisation et le réaménagement des ressources régionales des Nations Unies. Les mesures proposées sont complémentaires et je me tiens prêt, une fois que le Conseil économique et social aura donné son accord sur la orientation générale à suivre, à collaborer avec les différents dispositifs régionaux pour élaborer des plans de mise en œuvre propres à chaque région.

110. Tout d'abord, j'entends créer dans chaque région une plateforme de collaboration régionale des Nations Unies, c'est-à-dire un dispositif de coordination unifié qui favorisera la collaboration en matière de développement durable entre les entités du système des Nations Unies pour le développement actives au niveau régional. Ces plateformes engloberont les mécanismes de coordination des Nations Unies existants, en particulier les mécanismes de coordination régionale créés par les commissions régionales et les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour

le développement durable, qui regroupent les institutions, fonds et programmes actifs au niveau régional apportant un soutien aux activités des entités dans les pays.

111. Afin d'assurer une direction cohérente à tous les niveaux, je chargerai la Vice-Secrétaire générale de présider les séances de haut niveau de toutes les plateformes de collaboration régionale dans toutes les régions, comme l'avait imaginé à l'origine le Conseil économique et social dans sa résolution historique de 1998 sur la coordination régionale¹⁰. Le Bureau de la coordination des activités de la coordination des activités de développement assurera le secrétariat des plateformes de collaboration afin de veiller à la cohérence des objectifs définis aux échelons mondial, régional et national, et les priorités propres à chaque région seront traitées en fonction des besoins des pays de la région et des conclusions des forums régionaux pour le développement durable et des autres processus intergouvernementaux régionaux. En vue de maximiser ces interactions, je propose que les réunions des plateformes de collaboration régionale et des forums régionaux pour le développement durable soient consécutives.

112. Dans toutes les régions, nous nous efforcerons d'organiser les travaux des plateformes de collaboration régionale autour, d'une part, d'une composante consacrée aux politiques relatives aux objectifs de développement durable, qui consistera essentiellement à renforcer le cadre politique à l'échelle du système et l'appui multidimensionnel apporté aux pays et à élaborer un réservoir de données régionales cohérent, et, d'autre part, d'une composante opérationnelle, dans le cadre de laquelle les directeurs régionaux continueront d'assurer les fonctions ayant trait à la fourniture d'un soutien aux équipes de pays des Nations Unies et aux programmes de pays des différents organismes ainsi qu'à leur supervision. Les plateformes de collaboration régionale mettront fortement l'accent sur les partenariats avec les autres acteurs régionaux et formeront avec les organisations de la société civile, les entreprises et le milieu universitaire des « coalitions thématiques » souples à échéance définie pour faire face à des problèmes transfrontaliers ou sous-régionaux bien précis.

113. En deuxième lieu, je prévois de mettre en place dans chaque région un grand centre de gestion des connaissances en regroupant les compétences techniques sectorielles et intersectorielles dont témoignent les presque 8 000 personnes qui constituent notre capital humain actuel. Grâce à cet effort, dont les commissions régionales et le Bureau de la coordination des activités de développement prendront la direction en étroite consultation avec les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, les pays et les équipes de pays des Nations Unies disposeront d'un système unifié qui les aidera à recenser les compétences disponibles dans leur région et leur permettra ainsi d'y accéder plus aisément pour répondre aux nouveaux besoins nationaux dans le contexte du Programme 2030. En outre, nous créerons des fichiers d'experts afin de pouvoir rapidement déployer des renforts en mesure de répondre aux principales questions de politique régionale, et ainsi faire face aux demandes particulières des pays, y compris à la faveur de visites multidimensionnelles visant à appuyer l'élaboration d'un cadre de coopération ou d'un plan national de développement, régler des problèmes techniques hautement spécialisés, notamment dans les pays en situation particulière, ou encore contribuer à adapter les compétences spécialisées des équipes de pays des Nations Unies à la situation des pays en transition.

¹⁰ Dans sa résolution 1998/46 (annexe III, par. 13), le Conseil économique et social s'était félicité des efforts déployés par le Secrétaire général pour améliorer la coordination au sein du système des Nations Unies, y compris sa proposition d'organiser dans chaque région, et sous la présidence du Vice-Secrétaire général, des rencontres annuelles réunissant les différentes entités du système des Nations Unies engagées dans des activités à l'échelon régional et multinational.

114. Troisièmement, nous prendrons un ensemble d'initiatives pour améliorer la transparence et la gestion axée sur les résultats à l'échelon régional. Pour ce faire, il faudra renforcer les instances intergouvernementales régionales et sous-régionales afin de mieux dialoguer avec les États Membres et les autres parties prenantes sur les questions régionales pouvant nécessiter une action collective, telles que le commerce, les politiques budgétaires, la technologie, les migrations et les changements climatiques. Nous établirons également, sous la coordination des commissions régionales et avec l'appui du Bureau de la coordination des activités de développement, des rapports annuels sur les résultats obtenus par le système des Nations Unies à l'appui du Programme 2030 au niveau régional afin que l'ensemble des contributions du système des Nations Unies pour le développement soient prises en compte. Enfin, nous collaborerons pour mieux définir les atouts du système des Nations Unies dans chaque région, au moyen d'informations transparentes sur l'affectation des fonds, les résultats obtenus et les retombées observées.

115. Quatrièmement, je propose le lancement, pour chaque région, d'un projet de gestion du changement visant à fusionner les capacités existantes en matière de données et de statistiques ainsi que les autres fonctions analytiques pertinentes qui peuvent se chevaucher à l'heure actuelle. Chaque région mènera cet exercice selon ses propres modalités, qui seront définies de façon détaillée en étroite consultation avec la commission régionale et l'équipe régionale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable compétentes. En outre, toute proposition de modification des structures en place ou des budgets envisagée dans le cadre d'un tel projet sera soumise aux commissions législatives de l'ONU pour être adoptée par les États Membres avant sa mise en œuvre.

116. Cinquièmement, je prie la Vice-Secrétaire générale de collaborer avec les entités du système des Nations Unies pour le développement en vue de recenser les fonctions administratives, telles que la gestion des ressources humaines et des achats, qui pourraient être assurées plus efficacement pour les bureaux régionaux par des services de soutien communs, à l'image de ce qui a été fait dans les pays. Dans la mesure du possible, nous essaierons également de mettre en place des systèmes de partage des locaux.

117. Ces initiatives ont pour but de favoriser la fourniture d'un appui plus efficace aux régions et de permettre aux différentes entités des Nations Unies de se concentrer davantage sur l'exécution de leurs mandats respectifs en réduisant leur charge de travail administrative. Toutes les économies réalisées par la mise en place des services de soutien communs ou le regroupement des ressources techniques susmentionnées dans une région seront réaffectées à d'autres domaines prioritaires pour promouvoir le développement durable dans cette même région.

118. Je suis conscient du caractère ambitieux de ces propositions, qui interviennent alors que nous sommes en train de mener à bien la réforme la plus ample de l'histoire du système des Nations Unies pour le développement. Cependant, je suis fermement convaincu que cette réforme ne portera pas pleinement ses fruits si nous ne procédons pas à un repositionnement audacieux de nos ressources régionales. Le Programme 2030 n'en demande pas moins, et je suis sûr que, tous ensemble et en consultation avec chaque région, nous irons sur cette voie.

IV. Une approche stratégique et cohérente des Nations Unies à l'échelle mondiale

119. J'ai déjà fait observer que les réformes antérieures visant à consolider le système des Nations Unies pour le développement avaient été entravées par le fait que la

situation sur le terrain évoluait de façon plus profonde et plus rapidement que les structures, les mesures d'incitation et instruments de politique élaborés au Siège. Cette fois, nous nous sommes employés à faire progresser la réforme à tous les niveaux en même temps, afin que la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies et ses homologues nationaux puissent bénéficier d'un environnement favorable dans l'ensemble du système alors qu'ils accélèrent le changement dans le sens de la réalisation du Programme 2030. Une telle démarche permet de mieux relier les activités que mène le système des Nations Unies pour le développement aux différents niveaux, tout en renforçant les orientations et l'appui en matière de gestion, de stratégie, d'opérations et de politiques que seul l'échelon mondial peut fournir.

120. Le présent chapitre fait le point sur les progrès accomplis en vue de réaliser cinq objectifs qui occupaient une place de choix dans mon rapport de décembre 2017 (A/72/684-E/2018/7), à savoir : promouvoir une réponse plus cohérente, à l'échelle du système, aux besoins découlant du Programme 2030 ; renforcer le mécanisme de coordination du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ; créer des synergies opérationnelles entre les secteurs de l'humanitaire et du développement et de la paix ; élargir l'offre des Nations Unies en matière de partenariats ; faire avancer le repositionnement stratégique du Département des affaires économiques et sociales. Dans chacun de ces domaines, nous avons accompli des progrès importants dans la bonne direction, mais j'ai pleinement conscience qu'il nous reste encore du chemin à parcourir.

A. Promouvoir une réponse de l'ensemble du système aux besoins découlant du Programme 2030

121. La première étape d'une transformation à l'échelle mondiale consiste à faire émerger une vision commune de l'offre collective du système des Nations Unies pour le développement au moyen du document stratégique à l'échelle du système.

122. Ce document, dont l'Assemblée générale a demandé l'élaboration dans ses résolutions 71/243 et 72/279, devrait en principe recenser des mesures concrètes et réorganiser les ressources disponibles, ce qui nous aidera à mieux contribuer collectivement à l'application du Programme 2030 en remédiant aux lacunes et chevauchements qui subsistent, tandis que le système passe de l'époque des objectifs du Millénaire pour le développement à celle des objectifs de développement durable.

123. L'élaboration du document stratégique à l'échelle du système, qui a été l'un des aspects les plus délicats de la réforme, donne la mesure des difficultés que soulève l'élaboration collective d'une proposition d'ensemble qui mette en valeur les complémentarités, favorise les synergies et tire parti des forces de tous les éléments d'un système complexe, hétérogène et soumis à un grand nombre de mandats, d'organes directeurs et des impératifs budgétaires différents. De ce point de vue, cet exercice a été bénéfique car il a donné au Groupe des Nations Unies pour le développement durable l'occasion d'étudier en profondeur et d'évaluer de façon impartiale les mesures qu'il doit prendre pour accélérer sa transition vers l'époque du Programme 2030.

124. Après avoir déployé des efforts considérables et examiné en détail les différentes options, je considère que nous sommes en passe d'arrêter une vision du document stratégique à l'échelle du système qui soit partagée par tous et conforme aux prescriptions de l'Assemblée générale. Au cours des consultations, la diversité des attentes des États Membres à l'égard de ce document est clairement apparue et certains ont fait valoir qu'il devrait tenir compte des discussions à venir au sein du Conseil économique et social sur l'examen des bureaux multipays et le

repositionnement au niveau régional, afin que toutes les informations soient dûment prises en considération.

125. Dans cet esprit, une version du plan annoté du document stratégique à l'échelle du système est soumise en même temps que le présent rapport. Les États Membres sont encouragés, à cet égard, à formuler leurs observations et à exprimer leur point de vue.

126. Actuellement à l'état de projet, le document stratégique à l'échelle du système vise à définir clairement les avantages comparatifs et la spécificité que les entités du système des Nations Unies pour le développement présentent collectivement dans le contexte des objectifs de développement durable. Il engage ces entités à mettre leurs mandats de développement respectifs au service du Programme 2030 et oriente les efforts individuels et collectifs, l'objectif étant d'améliorer la qualité de l'action menée et de faire en sorte qu'elle soit davantage guidée par la demande, plus ouverte et plus axée sur les objectifs de développement durable, qu'elle mette mieux en relation ces objectifs ainsi que les niveaux mondial, régional et national, qu'elle soit plus concertée, cohérente et disciplinée et qu'elle soit davantage porteuse de changement.

127. Le plan annoté du document stratégique à l'échelle du système aborde également les aspects opérationnels. D'abord, il présente les diverses réformes internes que les différentes entités et le système doivent mener à bien pour que nous puissions tirer pleinement parti du potentiel du système des Nations Unies pour le développement, notamment en ce qui concerne les compétences et les capacités, les partenariats, la production de données et de savoirs et les nouvelles configurations régionales et nationales. Puis, il souligne le fait que les différents éléments du système s'engagent collectivement à innover et à collaborer plus étroitement afin d'accélérer l'obtention de résultats et de continuer de gagner en efficacité. Et, enfin, il résume les dispositifs mis en place pour faire en sorte que le système soit tenu responsable à l'égard de cette stratégie, tant sur le plan externe au travers du pacte de financement qu'en interne grâce au cadre de gestion et de responsabilité.

128. De ce fait, si le plan annoté du document stratégique à l'échelle du système ne présente aucun élément nouveau au niveau de la réforme qui est engagée, il fait cependant le lien entre ses différents aspects et démontre ainsi de quelle manière chacun d'eux a été conçu pour remédier à des lacunes ou à des chevauchements bien particuliers et de quelle manière ils s'articulent pour amener le système des Nations Unies pour le développement à mieux répondre collectivement aux besoins découlant du Programme 2030.

129. Je tiens à remercier les États Membres de l'engagement dont ils ont fait preuve jusqu'à présent et je les invite à poursuivre leur soutien afin que la mise au point de cet élément essentiel du dispositif de réforme puisse être achevée dans les prochains mois.

Redynamiser le Groupe des Nations Unies pour le développement durable

130. Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable joue un rôle essentiel aux niveaux de la direction stratégique, de l'exercice d'un contrôle impartial et du respect du principe de responsabilité s'agissant des contributions du système au développement durable dans les pays. Son rôle moteur est d'autant plus indispensable à l'heure où le système des Nations Unies pour le développement connaît des transformations majeures et où chacun est appelé à redoubler d'efforts pour contribuer au développement durable.

131. Dans mon rapport de décembre 2017 ([A/72/684-E/2018/7](#)), j'ai décrit en détail les modifications que j'ai apportées au Groupe des Nations Unies pour le

développement durable pour accroître sa capacité d'appuyer et de superviser les équipes de pays des Nations Unies. Depuis, d'importants résultats ont été engrangés grâce à ces nouvelles modalités de travail, qui privilégient une direction collective et une collaboration axée sur la recherche de solutions. En outre, les responsables de toutes les entités ont pleinement assumé leur rôle en tant que membres du Groupe, ce qui est essentiel pour tenir le système collectivement responsable des résultats obtenus.

132. Sous la présidence de la Vice-Secrétaire générale, les dirigeants du système des Nations Unies pour le développement se sont réunis pour agir de concert, aller au-delà des mandats de leurs entités respectives et lui permettre d'obtenir des résultats collectifs. Cet esprit d'initiative s'est traduit par la réalisation de progrès sans précédent au regard de plusieurs éléments essentiels de la réforme, tels que le cadre de gestion et de responsabilité, le réaligement des outils de planification, le document stratégique à l'échelle du système et le versement en temps utile des contributions au titre de la participation aux coûts du système des coordonnateurs résidents, témoignant ainsi de ce que nous pouvons accomplir ensemble lorsque nous envisageons la coordination et la collaboration comme une occasion à saisir et non comme une menace à redouter.

133. Je remercie l'Administrateur du PNUD pour le travail qu'il a réalisé et l'engagement dont il a fait preuve en tant que Vice-Président du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, poste auquel il a assumé d'importantes responsabilités pour veiller à la bonne application des décisions et superviser les activités quotidiennes des groupes de résultats stratégiques. À cet égard, je tiens à faire observer que si une grande partie du travail considérable que le présent rapport a mis en évidence a pu voir le jour, le mérite en revient aux quatre groupes de résultats stratégiques, qui sont respectivement chargés de la mise en œuvre des objectifs de développement durable ; du financement stratégique ; des innovations institutionnelles ; et des partenariats stratégiques.

134. Je suis profondément reconnaissant à la direction et au personnel du Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour leur travail. À terme, je réfléchirai aux moyens de renforcer encore le Groupe, qui constitue un mécanisme de coordination fondamental, afin que ses activités soient pleinement en phase avec la réalité des pays et que ses modalités de travail soient les mieux adaptées pour répondre de façon rapide et efficace aux besoins actuels. Les structures et procédures du Groupe devront aussi être révisées pour rendre compte des résultats de l'examen régional. Par ailleurs, je veillerai à ce que le Groupe et les autres mécanismes interinstitutionnels, en particulier à l'échelle des activités techniques du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, entretiennent des relations qui leur permettent de se renforcer mutuellement.

B. Renforcer les liens entre développement durable, action humanitaire et consolidation de la paix : une action plus intégrée et mieux adaptée au contexte

135. L'application universelle des objectifs de développement durable constitue le moyen le plus efficace d'atténuer les risques, de prévenir les crises et d'accroître la résilience des populations et des institutions. À l'opposé, le Programme 2030 ne sera pas mis en œuvre à moins de prendre des mesures efficaces et intégrées dans les pays qui sortent d'un conflit ou doivent faire face à une urgence d'ordre humanitaire ou à d'autres crises. Comme indiqué à maintes reprises, un accent plus marqué sur le lien entre action humanitaire et développement, notamment, selon qu'il convient, leurs liens avec la paix, ne doit pas se traduire par une réaffectation des fonds ou l'abandon

de la réalisation du développement au profit d'autres objectifs. En effet, si tel était le cas, nous ne pourrions que manquer notre objectif principal, qui est de rendre le monde plus pacifique et plus prospère. En fin de compte, il s'agit également de jeter les bases du développement durable, d'en préserver autant que possible les acquis et d'éviter de réduire à néant les dividendes de la paix à chaque nouvelle crise ou nouveau choc.

136. Les chiffres sont clairs : après des décennies de baisse, on dénombre à l'heure actuelle plus de conflits dans le monde qu'à n'importe quel autre moment des trois dernières décennies. On estime à 80 % la part des personnes en proie à la pauvreté extrême susceptibles de vivre dans des pays fragiles ou en crise, exposés à tout un éventail de risques. C'est dans ce contexte que l'Assemblée générale s'est dite consciente, dans sa résolution [71/243](#) sur l'examen quadriennal complet, de la nécessité pour le système des Nations Unies pour le développement de renforcer la coopération entre les secteurs de l'humanitaire, du développement et de la paix ainsi que la complémentarité des actions engagées dans ces domaines.

137. Dès les premiers jours de mon mandat, j'ai pris un ensemble de mesures pour favoriser de telles synergies et faire en sorte que la coordination opérationnelle sur le terrain entre les acteurs de l'humanitaire, du développement et de la paix soit plus efficace dans tous les secteurs.

138. La mise en place du Comité directeur mixte chargé de promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement en novembre 2017 est l'une de ces mesures. Ce Comité directeur mixte est un mécanisme de résolution de problèmes intégré qui fournit un appui de haut niveau aux dirigeants des Nations Unies dans les pays en crise. Présidé par la Vice-Secrétaire générale, laquelle est secondée par l'Administrateur du PNUD et le Coordonnateur des secours d'urgence, qui assurent la vice-présidence, il s'emploie, sur la base de considérations liées à la politique, à la sécurité, aux droits de l'homme et à l'action climatique, à éliminer les goulets d'étranglement qui font obstacle à la réalisation des objectifs de développement durable dans les pays en proie à une urgence d'ordre humanitaire ou à d'autres crises. Il a démontré sa valeur ajoutée dès sa mise en service, en mettant en évidence les principaux catalyseurs du renforcement des liens et les obstacles systémiques à ce dernier, et continuera de fournir des orientations stratégiques en la matière.

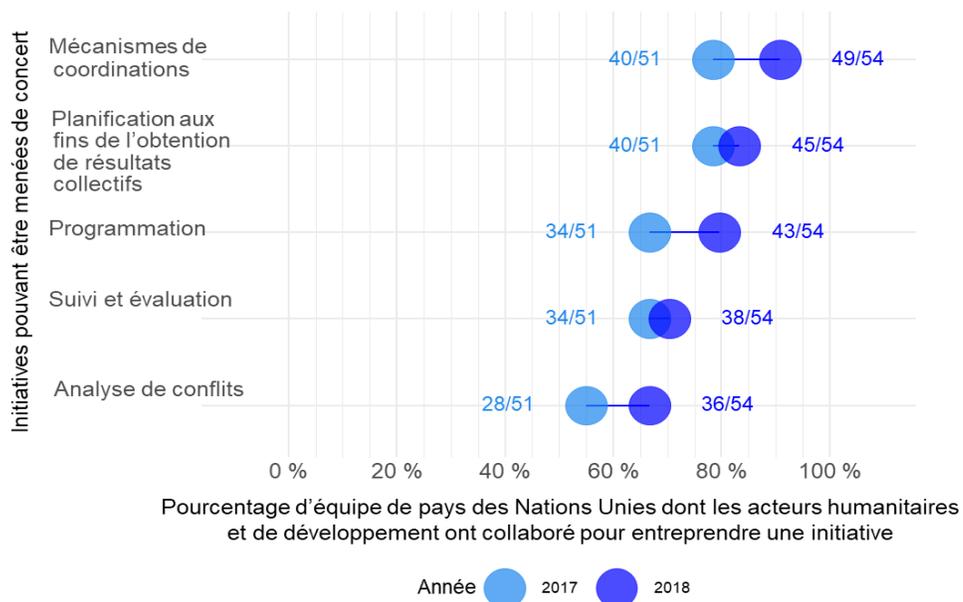
139. Dans le cadre de mon programme global de réforme, le Bureau d'appui à la consolidation de la paix, qui relie le pilier Paix et sécurité et le système des Nations Unies pour le développement, est également en cours de redynamisation, comme demandé dans les résolutions relatives à l'examen du dispositif de consolidation de la paix des Nations Unies. Le Fonds pour la consolidation de la paix est, par exemple, un puissant outil pour aider les équipes de pays des Nations Unies à agir de façon intégrée à l'échelle nationale pendant et après les conflits. Grâce aux moyens accrus consentis par les États Membres, le Fonds pour la consolidation de la paix a été utilisé pour investir davantage dans des activités visant à accélérer les transitions, à prévenir le retour des crises et à promouvoir l'autonomisation des jeunes et l'égalité des genres.

140. Le Fonds pour la consolidation de la paix servira également de plus en plus à financer le déploiement de capacités spécialisées qui viendront épauler la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies, en s'intégrant aux bureaux des coordonnateurs résidents des Nations Unies dans les pays en crise et en complétant l'action d'autres mécanismes, tels que celui des conseillers pour la paix et le développement appuyés par le Programme commun du PNUD et du Département des affaires politiques sur le renforcement des capacités nationales de prévention des conflits.

141. Par ailleurs, le système des Nations Unies intensifie sa collaboration avec des acteurs externes pour répondre à des situations de crise particulières. Ces partenariats ciblés sont notamment renforcés avec l'Union africaine, la Commission européenne, la Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales afin de favoriser le relèvement et la transition après les crises ainsi que la consolidation de paix, y compris dans le cadre d'évaluations conjointes. Enfin, nous développons notre capacité de collaborer avec les acteurs non étatiques, en particulier pour mettre les ressources mobilisables par le secteur privé au service de la réduction des risques de catastrophe, de la préparation aux situations d'urgence, des interventions et du relèvement.

142. Je suis bien conscient qu'il reste beaucoup à faire. Comme indiqué dans la figure III, bien que les équipes de pays des Nations Unies aient redoublé d'efforts en 2008 pour améliorer la planification conjointe et la coordination avec les équipes de pays pour l'action humanitaire, nous n'investissons pas encore assez dans l'analyse, la programmation, le suivi et l'évaluation conjointes au niveau national.

Figure III



Source : Département des affaires économiques et sociales, 2019, d'après les chiffres officiels du système de gestion de l'information du Bureau de la coordination des activités de développement relatifs aux années 2017 et 2018.

143. Nous prenons actuellement plusieurs mesures concrètes pour améliorer notre efficacité dans ces domaines.

144. Le Comité directeur mixte a récemment réorienté son attention vers un ensemble de pays charnières, en fondant ses activités sur les stratégies, cadres et programmes en vigueur et en s'appuyant sur les bonnes pratiques et les enseignements répertoriés. Maintenant qu'un Bureau de la coordination des activités de développement renforcé est en place, nous assurerons une cohérence totale entre les activités des équipes spéciales et groupes de travail existants et l'encadrement global et la direction stratégique du Comité directeur mixte, dont le secrétariat et les fonctions techniques sont assurées par une équipe d'appui conjointe regroupant le PNUD, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Bureau de la coordination des activités de

développement. Le fait que le Bureau de la coordination des activités de développement fasse partie de cette équipe permet de renforcer la contribution du pilier Développement à l'échelle du système. Par ailleurs, le Bureau de la coordination des activités de développement participera pleinement aux activités du groupe de travail sur la transition et de ses équipes spéciales et, en intensifiant la collaboration entre le Bureau et le pilier Paix, nous nous emploierons à mieux faire connaître aux équipes de pays des Nations Unies les possibilités offertes par le Fonds pour la consolidation de la paix.

145. Selon qu'il conviendra au regard du contexte national, les liens entre les nouveaux plans de coopération des Nations Unies pour le développement durable et des outils tels que les plans de réponse humanitaire et les cadres stratégiques intégrés seront consolidés dans les missions, en mettant l'accent sur la prévention des crises, le renforcement de la résilience et l'atténuation des risques susceptibles de compromettre la réalisation du Programme 2030. Il est clair que ces documents de planification ne relèvent pas des mêmes mandats et qu'ils ne seront, à juste titre, ni identiques ni porteurs des mêmes résultats. Cependant, il est tout aussi évident que tous les documents de planification des Nations Unies concernant un pays doivent être cohérents et contribuer aux mêmes objectifs fondamentaux que sont le développement durable et la pérennisation de la paix.

146. À mesure que nous doterons le Bureau de la coordination des activités de développement et les nouveaux bureaux des coordonnateurs résidents des Nations Unies du personnel dont ils ont besoin, nous serons mieux à même de veiller à ce que ces derniers bureaux puissent travailler main dans la main avec les équipes de pays des Nations Unies pour renforcer l'interaction et la planification entre les différents piliers. Le simple fait que les entités qui coordonnent actuellement les activités en faveur du développement durable et de la paix et les interventions humanitaires soient toutes établies au Secrétariat crée, par l'harmonisation des outils opérationnels et des chaînes de responsabilité, un environnement plus favorable au passage à l'étape suivante.

C. Partenariats pour le Programme 2030

147. Compte tenu de leur portée et de leurs cibles ambitieuses, les objectifs de développement durable ne sauraient être atteints sans de solides partenariats. Dans mon rapport de décembre 2017 ([A/72/684-E/2018/7](#)), j'ai insisté sur la nécessité de remédier à la fragmentation qui caractérise l'approche du système des Nations Unies et souligné que le système des Nations Unies pour le développement devait renforcer ses partenariats. J'ai également noté qu'il fallait mieux gérer les risques et assurer une supervision qui permette à l'Organisation de préserver ses valeurs tout en ménageant l'espace nécessaire à l'innovation et à l'établissement de partenariats divers et à plus grande échelle. Pour ce faire, j'ai annoncé une série d'initiatives en matière de partenariats, dans le cadre desquelles des mesures ont été prises au cours des 18 derniers mois.

148. La première initiative est axée sur le renforcement de la gouvernance et de la performance des composantes essentielles de l'architecture de partenariat du système des Nations Unies pour le développement. Composé notamment du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, du Bureau des Nations Unies pour les partenariats, du Département des affaires économiques et sociales et du Pacte mondial des Nations Unies, l'écosystème de partenariat des Nations Unies prospérera au mieux s'il repose sur des rôles et des responsabilités clairs et sur des règles sans ambiguïté qui donnent aux diverses entités des Nations Unies les moyens de collaborer avec leurs partenaires à la réalisation du Programme 2030. De cette façon,

la variété des acteurs et partenaires des Nations Unies deviendra un atout et non une source de confusion, et offrira à l'ONU la possibilité d'adopter une approche décentralisée de la mise en place et de la gestion des partenariats, qui respecte les relations nouées avec les partenaires existants tout en permettant de compter sur le fait que celles-ci soient constamment en phase avec les valeurs essentielles, les objectifs et la raison d'être de l'Organisation. En conséquence, j'ai lancé des examens internes du Bureau des Nations Unies pour les partenariats et du Pacte mondial des Nations Unies.

149. L'examen du Bureau des Nations Unies pour les partenariats a révélé le potentiel dont il disposait en tant que pôle mondial de l'Organisation en matière de partenariats, et fait ressortir des changements propres à rendre son rôle plus clair. À l'avenir, le Bureau sera fermement établi comme le portail d'accès mondial de l'Organisation – et non comme le gardien de cet accès – en matière de partenariats et servira de plateforme pour une collaboration plus efficace des partenaires des secteurs public et privé avec le système des Nations Unies pour le développement, notamment les organisations de la société civile, les entreprises, les institutions philanthropiques, les syndicats et les milieux universitaires. Les fonctions essentielles du Bureau sont les suivantes : a) être un centre d'excellence et un cadre de référence de l'apprentissage à l'échelle du système, de même qu'un centre de services réactif pour les activités des partenariats stratégiques dans tout le système des Nations Unies ; b) faciliter les partenariats avec l'ensemble des organismes des Nations Unies ; c) appuyer et mettre à profit le rôle directeur, la capacité de mobilisation et le pouvoir catalyseur de la pensée du Secrétaire général et de la Vice-Secrétaire générale pour ce qui a trait au Programme 2030 et plus largement aux priorités de l'ONU dans le domaine du développement, afin de stimuler des partenariats efficaces.

150. L'examen du Pacte mondial des Nations Unies a démontré que l'initiative constituait pour l'ONU un moyen sans équivalent d'opérer des changements porteurs de transformation dans les économies nationales, conformément au Programme d'action d'Addis-Abeba, grâce au grand nombre d'entités du secteur privé qui sont représentées parmi ses membres. Le Pacte mondial est la plus grande initiative mondiale de développement durable des entreprises ; il a pour mission fondamentale de favoriser une collaboration responsable du secteur privé avec tout le système des Nations Unies et un appui accru des entreprises aux objectifs de développement durable. L'examen a contribué à préciser les rôles principaux du Pacte mondial, qui sont notamment les suivants : a) servir de point d'entrée aux entreprises qui souhaitent adhérer aux valeurs des Nations Unies et œuvrer à la réalisation des objectifs de développement durable ; b) donner aux sociétés, y compris les petites et moyennes entreprises, les moyens d'être prêtes à nouer un partenariat aux fins d'une collaboration plus approfondie avec les Nations Unies, protéger l'image de marque de l'ONU et offrir des possibilités d'innover, d'apprendre et de coopérer pour augmenter la contribution des entreprises à la concrétisation des objectifs de développement durable ; c) améliorer la liaison entre les équipes de pays des Nations Unies et le secteur privé, y compris les petites et moyennes entreprises, au niveau national et local ; d) travailler avec le Groupe des Nations Unies pour le développement à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une méthode interopérable de vérification des antécédents des principaux partenaires du secteur privé dans tout le système des Nations Unies, qui soit liée à d'autres mécanismes s'occupant pour leur part, ailleurs dans le système, de diligence raisonnable et de gestion des risques ; e) concourir aux efforts déployés par les entités du système des Nations Unies pour le développement, à tous les niveaux, afin de débloquer des financements privés au profit des objectifs de développement durable.

151. Le Pacte mondial des Nations Unies et le Bureau de la coordination des activités de développement établiront une note d'orientation destinée à promouvoir une

collaboration accrue entre le Pacte mondial, les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies en s'attachant en particulier à renforcer la collaboration des réseaux locaux du Pacte mondial avec les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations afin de progresser dans la réalisation des objectifs de développement durable. Les équipes de pays des Nations Unies seront également appuyées pour leur permettre d'avoir accès aux capacités et aux outils de partenariat disséminés dans l'ensemble du système des Nations – et leur permettre de rendre accessibles ces éléments aux partenaires nationaux.

152. Le Département des affaires économiques et sociales est responsable au premier chef : a) d'appuyer les processus intergouvernementaux dans le domaine du développement durable, notamment les discussions intergouvernementales relatives aux partenariats mis en place dans ces contextes ou qui y ont trait, en faisant fond sur l'expertise et les conseils de tous les organismes compétents des Nations Unies, et de fournir une plateforme permettant à diverses parties prenantes d'y prendre part, selon qu'il convient ; b) d'organiser, en collaboration avec le Bureau des Nations Unies pour les partenariats et d'autres entités du système des Nations Unies pour le développement, une concertation multipartite et des activités de partage des connaissances sur les questions cruciales qui figurent à l'ordre du jour des grands processus intergouvernementaux ; c) de concourir à l'élaboration d'orientations générales concernant l'alignement des partenariats sur les mandats et processus intergouvernementaux ; d) de gérer, d'héberger et de préparer des données, des analyses et des outils connexes à l'appui des partenariats en faveur des objectifs de développement durable.

153. D'ici à la fin de 2019, nous prendrons des mesures pour préciser ces attributions et les synergies entre elles. Je publierai une circulaire pour aider les États Membres, les parties prenantes et le personnel de toute l'Organisation à comprendre comment, en tant que système, les Nations Unies appuieront et amélioreront la coordination, renforceront les partenariats et feront en sorte que la collaboration mondiale produise des effets sur le plan local.

154. Une deuxième initiative consiste à renforcer l'application du devoir de diligence dans le contexte des partenariats. Au cours des derniers mois, par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, nous avons mis au point une approche commune du devoir de précaution concernant les partenariats avec le secteur privé afin de guider les coordonnateurs résidents et les équipes de pays quant à la manière de collaborer dans le cadre de partenariats conjoints avec le secteur privé. Un modèle juridique commun pour les partenariats interorganisations avec le secteur privé est en cours d'élaboration.

155. En outre, dans le cadre de notre engagement en faveur d'une plus grande transparence dans les partenariats, le Département des affaires économiques et sociales a mis au point une plateforme en ligne servant à répertorier quelque 4 000 engagements volontaires et partenariats multipartites à l'appui des objectifs de développement durable et à rendre compte des activités y afférentes. Un certain nombre d'organismes tiennent également à jour des mécanismes de surveillance et de communication de l'information qui suivent l'état et les résultats annuels de chaque partenariat. Ces éléments sont tous essentiels pour limiter les risques, informer et tirer le meilleur parti de ces relations.

156. Troisièmement, nous continuons de développer et de renforcer la coopération avec les principaux partenaires institutionnels dans le cadre de l'effort mondial qui consiste à promouvoir la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

157. En janvier 2018, pour maintenir le partenariat et la synergie renforcés entre l'ONU et l'Union africaine, j'ai signé le Cadre Union africaine-Organisation des

Nations Unies pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et du Programme de développement durable à l'horizon 2030, à la trentième session ordinaire de la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine. Cet accord faisait suite au Cadre commun ONU-Union africaine pour un partenariat renforcé en matière de paix et de sécurité, signé en avril 2017. Sur le plan interne, nous veillerons à ce que ces deux accords contribuent à renforcer les synergies, la cohérence et le suivi des interventions de l'ONU en Afrique, notamment dans le cadre de la redynamisation de l'équipe spéciale interdépartementale sur les affaires africaines. Dans ce contexte, les efforts visent également à maximiser l'impact d'un accord trilatéral entre l'Union africaine, l'Organisation des Nations Unies et l'Union européenne qui porte sur un large éventail de questions relatives au développement durable.

158. En mai 2018, l'Organisation des Nations Unies et le Groupe de la Banque mondiale ont signé le Cadre de partenariat stratégique entre l'Organisation des Nations Unies et le Groupe de la Banque mondiale pour le Programme 2030, ce qui témoigne de l'engagement pris en commun par les deux institutions de collaborer à la mise en œuvre et au financement du Programme 2030, et dans les domaines de l'action climatique, du rapport entre action humanitaire et développement et de ses liens avec la paix, ainsi que de la collecte, de l'analyse et de l'utilisation des données pour la prise de décisions fondées sur des faits. Nous nous employons maintenant à approfondir la coordination et la cohérence de la collaboration des organismes des Nations Unies avec la Banque mondiale au niveau des pays.

159. Par ailleurs, dans le cadre de l'effort général visant à renforcer les partenariats clefs, un mémorandum d'accord pour le renforcement des partenariats avec le secrétariat du Commonwealth est en cours d'élaboration.

160. Quatrièmement, je suis déterminé à redynamiser notre appui et notre promotion de la coopération Sud-Sud et triangulaire, comme l'ont récemment encore demandé les États Membres à la deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud, tenue à Buenos Aires.

161. Le système des Nations Unies pour le développement exploite déjà les méthodes innovantes qui sont disponibles dans le monde du Sud, y compris par l'intermédiaire des communautés de pratique, des réseaux virtuels, des centres d'excellence et des mécanismes de financement, qui offrent des ressources complémentaires dynamiques pour la coopération internationale au service du développement. Un nombre croissant d'accords de partenariat novateurs encouragent, financent et mettent en œuvre des activités relevant de la coopération Sud-Sud. Finançant de plus en plus les initiatives de développement interrégionales axées sur l'élimination de la pauvreté, la protection des migrants, la sécurité alimentaire et les changements climatiques, les fonds d'affectation spéciale Sud-Sud mettent à profit les connaissances spécialisées et les capacités opérationnelles des entités du système des Nations Unies pour le développement. En outre, des produits axés sur le savoir et des plans d'action relatifs à la coopération climatique Sud-Sud sont actuellement mis en place, y compris dans la perspective du Sommet sur l'action pour le climat, qui aura lieu en septembre 2019.

162. La deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud nous rappelle justement combien la coopération Sud-Sud peut encore aider à la concrétisation des objectifs de développement durable dans les pays dont les moyens sont limités, en complément de la coopération Nord-Sud. Il sera notamment important de renforcer les capacités dont les pays en développement disposent pour prendre part à la coopération Sud-Sud et trouver des cadres de coopération et des partenaires potentiels. Je suis convaincu qu'il faut intégrer des connaissances et des capacités supplémentaires au niveau national, par l'intermédiaire des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies, pour mobiliser et renforcer les

capacités afin que les pays puissent s'engager dans la coopération Sud-Sud, en complément de la coopération Nord-Sud. Je veillerai à ce que le système des Nations Unies pour le développement renforce et accélère l'élaboration de la stratégie de coopération Sud-Sud à l'échelle du système, en s'inspirant des dispositions du document final de la deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud.

163. La création et la pleine mise en service de la Banque de technologies pour les pays les moins avancés ont été, en 2018, la première cible des objectifs de développement durable à être atteinte. Pour stimuler la science, la technologie et l'innovation dans les pays les plus pauvres du monde, je suis déterminé à garantir le succès de la Banque de technologies et à permettre des efforts de partenariat concrets pour renforcer les capacités en matière de connaissances et encourager le développement de pôles d'innovation nationaux et régionaux. La priorité sera accordée aux efforts déployés par la Banque de technologies pour attirer des technologies pertinentes et stimuler la recherche et l'innovation locales à l'appui des objectifs de développement durable.

D. Repositionnement du Département des affaires économiques et sociales

164. La revitalisation du Département des affaires économiques et sociales est capitale pour renforcer le lien entre nos activités normatives, analytiques et opérationnelles aux niveaux régional et mondial. Le système des Nations Unies pour le développement a besoin d'un Département des affaires économiques et sociales qui soit une source d'appui intergouvernemental intégré sur les questions économiques, sociales et environnementales ; un point de référence mondial pour les données et les statistiques relatives au Programme 2030 ; un soutien fort à la mobilisation de fonds pour la réalisation des objectifs de développement durable ; un membre et collaborateur du système des Nations Unies pour le développement ; une source fiable et indépendante de connaissances et de conseils techniques sur le développement durable.

165. En application de la résolution [70/299](#) de l'Assemblée générale et dans le cadre du repositionnement plus large du système des Nations Unies pour le développement, j'ai proposé une approche progressive de la réforme du Département des affaires économiques et sociales. J'ai informé les États Membres des progrès accomplis jusqu'à présent dans ma lettre datée du 28 décembre 2018.

166. Menée en étroite collaboration avec les responsables du Département des affaires économiques et sociales, la première phase de la réforme du Département a eu principalement pour objet, d'une part, la prise immédiate de mesures visant à aligner les activités internes de celui-ci sur la mise en œuvre des principaux objectifs de développement, notamment ceux énoncés dans le Programme 2030, le Programme d'action d'Addis-Abeba et l'Accord de Paris sur les changements climatiques, et, d'autre part, la nomination du nouvel économiste en chef de l'ONU, à quoi il a été procédé en vue de stimuler la réflexion économique de l'Organisation. La réorganisation interne garantira : a) un point d'accès unique au Forum politique de haut niveau pour le développement durable ; b) un point de coordination unique pour superviser la fourniture d'une assistance technique à la mise en œuvre des objectifs de développement durable et de leurs dimensions thématiques ; c) une intégration des fonctions d'appui aux divers volets touchant le financement du développement durable ; d) des capacités d'analyse spécialisées, supervisées par l'économiste en chef ; e) une amélioration de la coordination et de la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités.

167. Au cours de la deuxième phase, une équipe d'évaluation interne a été créée, coprésidée par mon conseiller spécial pour la réforme et le Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales. Mettant en regard leurs conclusions et la vision plus large du système des Nations Unies pour le développement, j'ai recensé les domaines supplémentaires et complémentaires ci-après, dans lesquels des mesures clefs pourraient être prises immédiatement dans le cadre des mandats existants.

168. Premièrement, à titre de mesure immédiate, l'économiste en chef a constitué un réseau d'économistes du système des Nations Unies en vue de stimuler la réflexion, y compris à l'appui des coordonnateurs résidents et de leurs bureaux et pour assurer davantage de cohérence et de soutien aux pays en ce qui concerne les travaux d'analyse et de recherche nécessaires à l'élaboration de politiques efficaces.

169. Deuxièmement, pour faire en sorte que l'appui fourni par le Département des affaires économiques et sociales aux processus intergouvernementaux s'appuie sur les compétences et l'expérience de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, une équipe spéciale des Nations Unies a été créée avec pour tâche initiale de se concentrer sur les préparatifs de fond du Forum politique de haut niveau pour le développement durable, qui se tiendra en septembre. Coprésidée par le Département des affaires économiques et sociales et le PNUD, l'équipe spéciale a établi des orientations générales pour les sommets et réunions de haut niveau qui se tiendront durant la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale, en tant que contribution aux préparatifs des États Membres, et procède actuellement, sous l'angle du système des Nations Unies pour le développement, à une analyse approfondie des efforts déployés jusqu'à présent pour la réalisation des objectifs de développement durable.

170. Troisièmement, j'ai demandé au Département des affaires économiques et sociales de renforcer plus avant ses moyens statistiques, notamment afin de tirer pleinement parti de la technologie et des mégadonnées pour améliorer la prise de décisions. Le Département lance actuellement de nouvelles initiatives avec la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) dans le but d'assurer la cohérence de l'appui apporté par le système des Nations Unies pour le développement au développement des données et statistiques nationales en vue de la mise en œuvre des objectifs de développement durable et de l'examen des progrès réalisés dans ce domaine, et afin de promouvoir l'élaboration de politiques et de budgets fondés sur les faits.

171. Quatrièmement, afin d'optimiser les synergies, j'ai demandé au Département des affaires économiques et sociales d'intégrer pleinement ses travaux sur le financement du développement durable dans les programmes de travail du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Le Département travaille actuellement en étroite collaboration avec le Bureau de la coordination des activités de développement et d'autres membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable à l'élaboration d'outils communs pour soutenir la mise en place de cadres de financement nationaux intégrés. D'autres entités, dont le PNUD, le Fonds d'équipement des Nations Unies et le Pacte mondial, s'emploient également à concevoir des produits connexes, qui sont tous coordonnés de manière à être complémentaires.

172. Cinquièmement, dans le cadre de l'effort plus large qui vise à renforcer les relations entre le Département des affaires économiques et sociales et les équipes de pays des Nations Unies, un canal de collaboration plus structuré est en cours de mise en place pour faciliter la communication des travaux normatifs et analytiques aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies. Cela permettra aux équipes de pays des Nations Unies d'être plus proches des activités intergouvernementales et de s'assurer, d'une part, qu'elles appuient les préparatifs et

le suivi des orientations intergouvernementales et que, d'autre part, les produits et ressources pour la diffusion de connaissances de portée mondiale sont bien accessibles aux équipes de pays des Nations Unies aux fins de leur utilisation pertinente au niveau national. La mobilisation nouvelle et systématique du Département des affaires économiques et sociales à l'échelle régionale dans le cadre de l'examen régional est également importante dans la mesure où nous nous efforçons de disposer de capacités d'élaboration de politiques intégrées aisément exploitables et déployables à l'appui des besoins des pays.

173. Le dernier domaine qui appelle une action immédiate est celui du renforcement des stratégies et des mécanismes du Département des affaires économiques et sociales visant à améliorer la communication externe et les partenariats stratégiques. Les changements apportés en la matière amélioreront la transparence, la gestion des connaissances et l'information stratégique pour ce qui est des principaux produits analytiques du Département, leur conférant ainsi une portée plus large et une meilleure adéquation aux besoins des gouvernements et autres partenaires.

174. Les synergies renforcées entre les dimensions nationale, régionale et mondiale, qui sont requises pour obtenir des résultats au niveau des pays, supposent un Département des affaires économiques et sociales fort. Certaines mesures ont déjà été prises dans ce sens, mais il reste beaucoup à faire.

175. J'ai demandé à la direction du Département des affaires économiques et sociales de poursuivre ses consultations avec les États Membres pour échanger des informations sur ces mesures et d'autres qui sont prises, d'écouter les vues des uns et des autres et d'étudier les propositions propres à renforcer les mesures en place. Les autres mesures adoptées pour renforcer le Département seront portées à la connaissance des États Membres d'ici le milieu de l'année, telles que les révisions qu'il est proposé d'apporter à la planification et à la structure des programmes du Département pour 2020, y compris s'agissant de l'optimisation des structures et des rapports hiérarchiques. Cette réorganisation sera prise en compte dans le projet de budget-programme pour 2020, qui sera examiné par l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session. J'ai également demandé au Département d'établir une note d'information exposant les mesures prises à ce jour et les nouvelles mesures à prendre pour renforcer le Département. La note d'information sera disponible au moment de la présentation du fascicule du budget du Département.

E. Autres efforts de réforme pertinents

176. Outre les principaux éléments décrits ci-dessus, plusieurs autres changements sont en cours dans le système des Nations Unies pour le développement. Ces modifications renforcent l'orientation de la réforme d'ensemble, telle que présentée dans la résolution [72/279](#). Un certain nombre d'entités mènent leurs propres exercices de repositionnement interne, comme le montrent les récents changements opérés dans trois entités aux rôles très distincts au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement durable : le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), le PNUD et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).

177. Le PNUD est déjà bien avancé dans son processus de réforme, qui vise à réaffirmer son rôle moteur dans le domaine de la réflexion sur le développement durable et comme entité opérationnelle majeure chargée de diriger les travaux sur l'élimination de la pauvreté multidimensionnelle et de tirer parti de son nouveau rôle après le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, montrant sur le terrain la voie à suivre en tant que plateforme d'intégration à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable. ONU-Habitat traverse une période de profonde réforme, y compris de sa gouvernance, conformément à la

résolution 73/239 de l'Assemblée générale. Dans le cadre de ce processus, il s'est fixé de nouvelles orientations stratégiques – ainsi qu'indiqué dans le projet de plan stratégique d'ONU-Habitat pour 2020-2025 – et connaît actuellement un processus de transformation interne qui durera jusqu'à la fin de 2019. Ce processus vise à réaligner l'organisation sur les attentes des États Membres quant à la réalisation des dimensions urbaines des objectifs de développement durable et à la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes et d'autres programmes mondiaux, tout en garantissant l'harmonisation avec les réformes du système des Nations Unies pour le développement. L'Organisation mondiale de la Santé a récemment approuvé des réformes de grande ampleur qui aligneront ses processus et ses structures sur les objectifs du « triple milliard » du plan stratégique quinquennal de l'OMS et sur les objectifs de développement durable. Une nouvelle structure et un nouveau modèle opérationnel ont été adoptés pour harmoniser les travaux du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays en vue d'éliminer les doubles emplois et de remédier à la fragmentation.

178. D'autres initiatives récentes reflètent cet esprit de transformation, notamment le lancement de la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse et le Réseau des Nations Unies sur les migrations, créé dans le cadre de l'adoption du Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, et mes stratégies sur les changements climatiques et pour le financement du Programme 2030, qui encouragent et fournissent esprit d'initiative, plaidoyer de haut niveau et appui aux travaux du système des Nations Unies pour le développement sur ces thèmes importants. Toutes reflètent la nécessité pour le système des Nations Unies pour le développement de collaborer sur des questions qui sont au cœur des défis et des possibilités qui se présentent dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

179. La réalisation du Programme 2030 implique que tous les niveaux du système des Nations Unies pour le développement se coordonnent et se soutiennent mutuellement. Nous ne pouvons plus ignorer les lacunes et les points de rupture, entre les niveaux mondial, régional et national, qui alourdissent le système. En outre, nous ne pouvons plus permettre que des atouts mondiaux majeurs restent inexploités faute de coordination, de communication et d'esprit d'innovation et d'entreprise. Cet esprit doit animer l'Organisation si nous voulons atteindre les objectifs de développement durable.

180. D'importants changements sont en cours au niveau mondial, mais il est évident que la transformation que je vise au niveau mondial appelle une évolution plus rapide. Je suis déterminé à ce que nous enregistrons davantage de progrès dans ce domaine au cours de l'année à venir.

V. Contrôle et responsabilité : obtenir des résultats à l'échelle du système

181. Le Programme 2030 souligne l'importance de la contribution que le système des Nations Unies pour le développement peut apporter à la réalisation des objectifs de développement durable et le rôle que les États Membres jouent s'agissant de veiller à la cohérence, à l'efficacité et à l'efficience de cette contribution.

182. Depuis 2015, les États Membres prennent une part plus active, notamment dans le cadre de l'examen quadriennal complet et du vaste processus mené au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale, qui a conduit à l'adoption de la résolution sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (résolution 72/279). La résolution 72/305 de l'Assemblée générale a été un autre jalon important car elle a renforcé le rôle du Conseil économique et social

en tant que mécanisme central de coordination des activités du système des Nations Unies pour le développement et consolidé ses fonctions de direction et d'orientation générale. Pour leur part, les organes directeurs ont œuvré pour assurer un changement profond dans la démarche des entités, conformément à la résolution 72/279. Je propose ci-après quelques réflexions sur la façon dont les États Membres peuvent renforcer davantage leur rôle d'orientation et de contrôle du système des Nations Unies pour le développement.

183. Afin de soutenir les États Membres dans cette tâche, je me suis engagé en 2017 à améliorer la transparence, la responsabilisation et la communication de l'information au niveau du système des Nations Unies pour le développement à l'intention des États Membres. L'amélioration et la transparence des informations sur les activités du système, ainsi que l'évaluation indépendante à l'échelle du système, sont essentielles à cet égard. J'expose ci-après les changements apportés en réponse à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/279, ainsi que les étapes suivantes à franchir.

184. Le système des Nations Unies pour le développement doit présenter des résultats aux gouvernements et aux populations que nous servons dans le monde. Je compte sur les États Membres pour continuer à appuyer nos efforts dans ce domaine en jouant le même rôle moteur dont ils ont fait preuve jusqu'à présent.

A. Transformer le débat consacré aux activités opérationnelles du Conseil économique et social en une plateforme de responsabilité

185. L'Assemblée générale, le Conseil économique et social et les organes directeurs des organismes, fonds et programmes constituent les trois niveaux interdépendants du mécanisme intergouvernemental d'élaboration des politiques et de contrôle du système des Nations Unies pour le développement. Il est essentiel qu'ils obtiennent de meilleurs résultats dans leurs fonctions respectives afin qu'ils puissent faire progresser la mise en œuvre des changements demandés par les États Membres dans le fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement.

186. L'Assemblée générale est le mécanisme intergouvernemental d'élaboration et d'évaluation des politiques le plus universel. C'est l'instance d'élaboration des orientations générales du système des Nations Unies pour le développement en ce qui concerne l'appui du système à la mise en œuvre du Programme 2030 et ses méthodes de travail. Elle joue ce rôle en application de la résolution sur l'examen quadriennal complet et, plus récemment, de la résolution sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, dont l'objectif commun est d'obtenir de meilleurs résultats au profit des populations.

187. Le Conseil économique et social sert de plate-forme pour garantir le contrôle et la responsabilité des résultats obtenus à l'échelle du système au regard du Programme 2030. Il lui revient d'examiner systématiquement la mise en œuvre par le système des Nations Unies pour le développement des directives de l'Assemblée générale et de fournir des orientations plus pratiques. Ces orientations sont d'une importance cruciale pour les organes directeurs. Le Conseil devrait fournir des informations en retour claires et précises aux organes directeurs, qui, à leur tour, devraient faire rapport régulièrement au Conseil afin que les activités concrètes menées éclairent l'élaboration des politiques, créant ainsi une boucle de rétroaction qui renforce la coordination et le contrôle.

188. Compte tenu de cette division du travail et du fait que l'Assemblée générale a mis l'accent sur le renforcement de la complémentarité et sur la nécessité d'éviter les

chevauchements et les doubles emplois dans ses travaux et dans ceux du Conseil économique et social, il serait préférable que l'Assemblée n'adopte des résolutions sur le système des Nations Unies pour le développement que lorsqu'elle procède à l'examen quadriennal complet. Le Conseil, quant à lui, n'adopterait des résolutions sur la mise en œuvre des orientations de l'Assemblée générale que les années où il n'y a pas d'examen quadriennal complet. Cette recommandation est formulée en toute reconnaissance du fait que les États Membres conservent la prérogative d'adopter des résolutions à tout moment s'ils le jugent nécessaire dans l'une ou l'autre instance.

189. Le prochain cycle de l'examen quadriennal complet, qui fera l'objet de discussions et d'un accord en 2020, offre l'occasion de réfléchir sur les moyens d'améliorer l'efficacité et l'impact du débat consacré aux activités opérationnelles de développement. La mise en place d'un programme de travail pluriannuel pour le débat consacré aux activités opérationnelles, comme cela a été fait dans d'autres instances du Conseil économique et social, pourrait permettre de mieux cibler les travaux et les orientations sur des aspects particuliers de la mise en œuvre de l'examen quadriennal. Des examens annuels, axés sur des aspects et enjeux particuliers des activités opérationnelles de développement, permettraient de mener une analyse et des délibérations plus approfondies lorsque les problèmes posés l'exigent. Ce serait aussi pour les États Membres l'occasion de donner des précisions et des orientations provisoires sur des sujets particuliers.

190. En outre, conformément à la résolution 71/243, les États Membres pourraient envisager de demander à tous les organes directeurs du système des Nations Unies pour le développement de rendre compte au Conseil économique et social des décisions et des mesures qu'ils ont prises pour appliquer la résolution sur l'examen quadriennal complet et celle sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Les informations présentées dans ce cadre permettraient d'améliorer le suivi des progrès réalisés à l'échelle du système et constitueraient le fondement du dialogue pendant la session des chefs de secrétariat lors du débat consacré aux activités opérationnelles.

B. Renforcer les orientations générales et le contrôle des organismes, fonds et programmes

191. Le rôle des conseils d'administration des organismes, fonds et programmes demeure plus que jamais un élément déterminant dans la gouvernance des activités opérationnelles de développement. Les organes directeurs détiennent la clef s'agissant d'accélérer les efforts à l'appui du Programme 2030 et de transformer les organismes, fonds et programmes en vue d'une stratégie intégrée et efficace à l'échelle du système.

192. J'avais proposé de fusionner graduellement les conseils d'administration des fonds et programmes basés à New York pour faciliter la transition vers une orientation plus cohérente et des résultats collectifs. Bien que cette proposition ne se soit pas concrétisée, je félicite ces organes directeurs et tous les autres de suivre une démarche commune en vue d'améliorer leurs méthodes de travail et, surtout, d'appuyer le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, notamment en veillant de façon homogène à ce que les entités se conforment aux dispositions de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale.

193. Je félicite tous les organes directeurs d'avoir rapidement pris des dispositions pour approuver le doublement des ressources au titre de l'accord de partage des coûts à l'appui du système des coordonnateurs résidents revitalisé. Cette action rapide et unanime nous a permis de garantir une part importante des ressources nécessaires à un passage sans heurt au nouveau système le 1^{er} janvier 2019 et de mettre en œuvre un certain nombre de mesures essentielles au cours du premier trimestre de l'année.

194. Je suis également reconnaissant aux divers organes directeurs d'avoir donné des instructions claires et pris les décisions voulues à leurs sessions annuelles de 2018 en vue d'assurer la mise en œuvre intégrale des conclusions de l'examen quadriennal de 2016 et de la résolution sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Je suis particulièrement reconnaissant au Conseil d'administration du PNUD, qui veille clairement à ce qu'un appui total soit fourni pour assurer une transition sans heurt du système des coordonnateurs résidents, et aux autres conseils, qui ont adopté des « chapitres communs » sur des orientations communes à l'intention des entités des Nations Unies.

195. Je trouve encourageants les changements concrets introduits pour améliorer encore les méthodes de travail des conseils et leurs réunions conjointes de façon à renforcer la cohérence et l'efficacité à l'échelle du système, réduire les doublons et créer des synergies entre les organes directeurs du système des Nations Unies pour le développement.

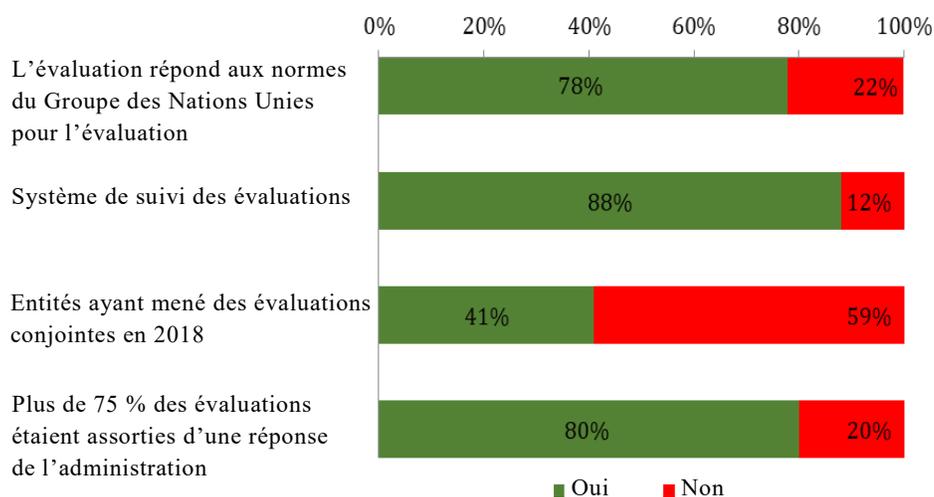
196. J'encourage les États Membres à traduire dans la réalité les débats et les propositions visant à renforcer les liens entre les questions examinées lors des réunions des conseils concernés, à mettre davantage l'accent sur la programmation commune, la coordination et la cohérence, à tenir davantage de séances d'information officielles communes sur des questions intersectorielles et stratégiques et sur des questions intéressant l'ensemble du système, à accroître la transparence des délibérations et à assurer la participation des parties prenantes non gouvernementales. Ce sont là autant d'étapes importantes vers l'efficacité, l'efficacités et la qualité générale des structures de gouvernance, et elles devraient être mises en place.

C. Améliorer l'évaluation et la communication de l'information à l'échelle du système

197. L'examen quadriennal de 2016 fait ressortir combien il importe de renforcer la qualité, l'indépendance et l'impartialité des mécanismes d'évaluation à l'échelle du système. Dans mon précédent rapport sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement ([A/72/684-E/2018/7](#)), j'ai rappelé le rôle crucial que joue l'évaluation à l'échelle du système pour ce qui est de renforcer le contrôle, la transparence et la responsabilité, ainsi que les activités conjointes et l'apprentissage collectif, dans le but d'accroître la contribution du système des Nations Unies pour le développement à la mise en œuvre du Programme 2030.

198. Dans l'ensemble, l'instauration d'une culture de l'évaluation au sein des entités du système des Nations Unies pour le développement a eu un succès considérable, mais les évaluations conjointes ont beaucoup moins progressé. À l'échelle du système, 78 % des services d'évaluation répondent aux normes d'indépendance du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ; 88 % des entités disposent d'un système de suivi des évaluations qui montre notamment l'état d'avancement des évaluations et les réponses de l'administration, mais seulement 41 % de ces entités ont mené des évaluations conjointes en 2018. Au total, 80 % ont confirmé que 76 à 100 % de leurs évaluations étaient assorties d'une réponse de l'administration (voir fig. IV).

Figure IV
Évaluations réalisées par les entités du système des Nations Unies pour le développement en 2018



Source : Enquête réalisée auprès des sièges des entités des Nations Unies par le Département des affaires économiques et sociales.

199. Une nouvelle impulsion a été donnée à la dynamique visant à accroître le nombre et la qualité des évaluations à l'échelle du système, au cours du dialogue sur le financement et de l'élaboration du pacte de financement qui en a résulté et qui figure dans un additif au présent rapport. Les engagements relatifs à la transparence, aux activités conjointes et aux résultats au niveau des pays occupent une place de choix dans le pacte¹¹, l'évaluation à l'échelle du système étant présentée comme un instrument essentiel pour la réalisation de ces trois objectifs.

200. Conformément aux appels lancés lors de l'examen quadriennal et au pacte de financement, j'ai coordonné la conception d'une nouvelle stratégie d'évaluation indépendante à l'échelle du système. La stratégie, qui comporte divers éléments, prévoit une révision de la politique d'évaluation indépendante à l'échelle du système, mise au point en 2013, afin de mettre davantage l'accent sur le Programme 2030, d'être en phase avec les aspects pertinents des réformes du système des Nations Unies pour le développement, d'incorporer les enseignements tirés des deux évaluations pilotes menées à l'échelle du système, et de tenir compte des engagements pertinents énoncés dans le pacte de financement.

201. La politique révisée précise les rôles et responsabilités en matière d'évaluation à l'échelle du système et propose des moyens de renforcer la collaboration avec les organes directeurs et les organes délibérants pour faire en sorte que les conclusions de l'évaluation à l'échelle du système éclairent mieux la prise de décision et l'élaboration des politiques. À cet égard, partant de ma proposition initiale de mettre en place un petit groupe d'évaluation à l'échelle du système, la stratégie définit des options pour un nouveau mécanisme qui serait chargé de mobiliser davantage les capacités d'évaluation et les ressources à l'échelle du système en vue d'accroître le

¹¹ Voir les indicateurs relatifs aux engagements 2, 8 et 9 du Groupe des Nations Unies pour le développement durable visant à intensifier la collaboration en matière d'évaluation conjointe et indépendante à l'échelle du système, à améliorer la qualité et l'utilité des évaluations du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement/plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et à rendre plus accessibles les évaluations internes et les rapports d'audit interne.

nombre, la qualité, l'accessibilité et l'utilisation des évaluations à l'échelle du système à l'appui des objectifs de développement durable.

202. La stratégie engage le système des Nations Unies pour le développement à effectuer des évaluations données à l'échelle du système, assorties de délais, conformément aux engagements pris dans le pacte de financement et en phase avec le document stratégique à l'échelle du système. Elle définit un ensemble de mesures destinées à améliorer immédiatement la qualité des évaluations des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, en commençant par des orientations provisoires, qui ont été élaborées pour appuyer les évaluations à venir, une série d'évaluations pilotes et la mise au point de lignes directrices générales au début de 2020. Enfin, elle propose un mécanisme de financement spécialisé permettant de mettre en commun des ressources pour appuyer des initiatives relatives aux évaluations à l'échelle du système et des mises à niveau d'autres dispositifs de contrôle à l'échelle du système.

203. Outre des évaluations indépendantes et enrichissantes à l'échelle du système, la communication régulière de l'information et la transparence concernant les résultats obtenus demeurent indispensables pour permettre aux États Membres de donner des orientations judicieuses. En fait, un autre engagement important énoncé dans le pacte de financement consiste à améliorer la communication des résultats aux gouvernements hôtes, notamment par la mise en service complète d'ONU-INFO en 2021 au plus tard.

204. ONU-INFO est un outil en ligne qui donne un aperçu clair de la façon dont le système des Nations Unies pour le développement dans chaque pays affecte les ressources aux priorités nationales, aux secteurs thématiques (notamment les marqueurs transversaux que sont le genre, les droits de l'homme et l'action humanitaire) et les objectifs de développement durable. Sa mise en service permettra d'accéder facilement aux informations ventilées et d'établir des rapports types qui serviraient également d'outils de planification et de gestion pour le système des Nations Unies.

205. La mise en place et l'amélioration des capacités pour produire, détenir, utiliser et partager les connaissances, et pour s'orienter vers une approche collaborative en matière de données ouvertes à l'échelle du système en vue de constituer une base de connaissances commune et facilement accessible, doivent rester une priorité. On constate, à ce jour, que la gestion des connaissances demeure un problème, peu de pratiques communes étant mises en œuvre à l'échelle du système. Dans un rapport récent (A/72/325), le Corps commun d'inspection a fait observer que le système des Nations Unies recèle certes une vaste expérience de la gestion des connaissances, mais celle-ci reste généralement confinée à l'intérieur de chaque organisation voire au sein de différentes parties d'une même organisation. Il a donc proposé, au titre de ses recommandations, que le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination serve d'instance d'échange des données d'expérience entre les diverses entités, le but étant d'instaurer progressivement une culture de gestion des connaissances à l'échelle du système. Nous veillerons à ce que ces recommandations et bien d'autres du Corps commun d'inspection soient mises en œuvre.

206. Un tiers du parcours vers 2030 étant achevé, il est évident que nous devons intensifier notre engagement collectif les uns à l'égard des autres et à l'égard des générations futures. Le Programme 2030 exige une responsabilité renforcée, plus de transparence et un contrôle plus solide. Il est impératif de veiller à ce que le système des Nations Unies pour le développement repose fermement sur les résultats et que sa structure de gouvernance mette l'accent sur une direction éclairée, la responsabilité, la collaboration et l'efficacité. Nous avons fait des progrès graduels mais concrets

dans ce domaine ces dernières années, et nous poursuivrons dans cette voie. La culture de la gestion axée sur les résultats et de l'évaluation poursuit sa maturation. L'institutionnalisation de l'évaluation et le renforcement de la gestion des connaissances à l'échelle du système permettront ce changement, d'autant que les États Membres ne peuvent jouer leur rôle de contrôle sans l'établissement de rapports périodiques et la transparence concernant les résultats et que le système ne peut fonctionner sans que les États Membres formulent des orientations fondées sur ces résultats.

VI. Financement du système des Nations Unies pour le développement

207. L'année prochaine marquera le début du compte à rebours de 10 ans vers la réalisation des objectifs de développement durable. Malgré les efforts considérables déployés à ce jour, nous ne sommes pas en voie d'atteindre les objectifs, et de nombreux obstacles sérieux se dressent sur le chemin. Nous devons prendre des mesures audacieuses pour surmonter les difficultés qui entravent les progrès, l'une des plus importantes étant le financement. Quoique d'un montant modeste par rapport aux milliers de milliards de dollars nécessaires à la réalisation de ces objectifs, le financement du système des Nations Unies pour le développement change la donne pour les nombreux pays qui bénéficient de l'appui du système¹².

208. Le montant des ressources consacrées aux activités opérationnelles de développement a été de 33,6 milliards de dollars en 2017, ce qui représente une augmentation de 12,6 % par rapport à 2016. Cette croissance s'explique principalement par une augmentation des autres ressources et donc la poursuite d'une tendance qui s'est maintenue pendant plus de deux décennies et qui se caractérise par une augmentation de la quantité des ressources consacrées au système des Nations Unies pour le développement allant de pair avec une baisse correspondante de la qualité. Les ressources de base ne représentaient qu'environ un cinquième du financement consenti en 2017, soit la part la plus faible jamais enregistrée pour ces ressources. Une grande partie du financement du système des Nations Unies pour le développement repose essentiellement sur un petit nombre de donateurs, ce qui rend le système vulnérable aux changements de politiques qui peuvent se produire parmi les plus gros pays contributeurs.

209. Du fait de la nature indissociable et interdépendante des objectifs de développement durable, il est encore plus nécessaire de disposer de financements plus souples et plus prévisibles. S'il s'agit de parvenir à un meilleur équilibre entre les ressources de base et les autres ressources, il convient aussi de souligner la nécessité d'accroître les ressources semblables aux ressources de base, notamment les contributions aux fonds de financement commun interorganisations. Ces fonds contribuent à renforcer la coordination et la collaboration entre les entités du système des Nations Unies pour le développement et peuvent également remédier à certains des effets négatifs des autres ressources strictement préaffectées. Le montant des ressources destinées aux fonds de financement commun a augmenté au cours des deux dernières années, mais il ne comprend actuellement que 7,5 % de l'ensemble des ressources autres que les ressources de base.

210. En 2017, j'ai proposé un pacte de financement entre les États Membres et le système des Nations Unies pour le développement en vue d'améliorer la prévisibilité, la souplesse et la qualité globale des financements et de remédier au déséquilibre entre

¹² Pour un aperçu complet des dernières statistiques concernant le financement des activités opérationnelles de développement, voir [A/74/73/Add.2-E/2019/14/Add.2](#).

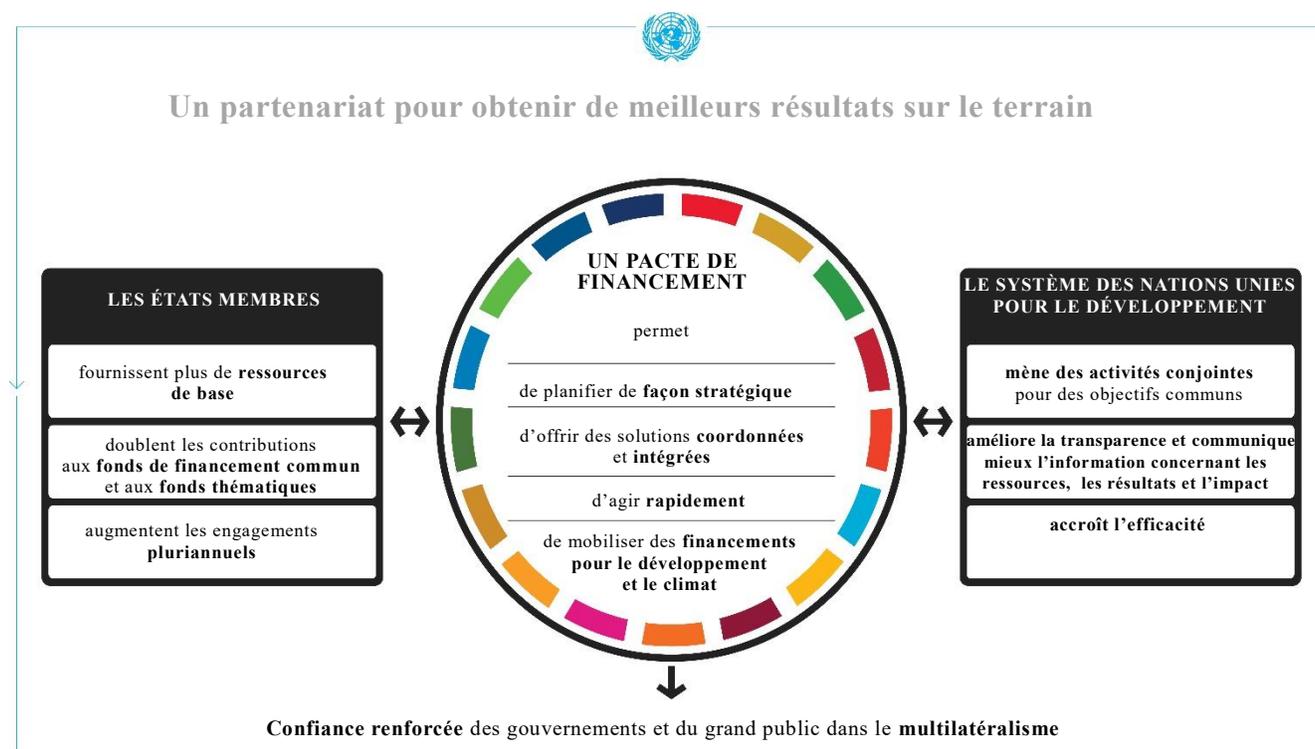
les ressources de base et les autres ressources. Dans le cadre de ce pacte, le système des Nations Unies pour le développement devait accélérer les efforts pour améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité quant à la façon dont il utilise les ressources qui lui sont confiées par les États Membres. J'avais également demandé un dialogue sur le financement en vue de la mise en œuvre du pacte, que les États Membres ont accueilli favorablement par la résolution 72/279 de l'Assemblée générale.

211. Le dialogue sur le financement a officiellement commencé lors d'une séance plénière de haut niveau de l'Assemblée générale convoquée par la Vice-Secrétaire générale le 31 juillet 2018. Trois séances plénières de haut niveau ont suivi, étayées par un volet technique dirigé par l'équipe de la transition et un petit groupe d'États Membres et de quatre entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Les réunions du volet technique visaient à traduire les objectifs du pacte en engagements, cibles et indicateurs et à établir une feuille de route pour la mise en œuvre.

212. Le texte intégral du pacte de financement énonce les mesures concrètes que les États Membres et les organismes des Nations Unies doivent prendre pour que le système soit capable de relever les défis du développement (A/74/73/Add.1-E/2019/14/Add.1).

213. Le pacte comporte 22 engagements, dont huit pris par les États Membres et 14 par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, qui feront l'objet d'un suivi à l'aide de 50 indicateurs et cibles. Les engagements sont ambitieux, se renforcent mutuellement et nécessiteront un changement significatif de la manière dont le système des Nations Unies pour le développement fonctionne et dont les États Membres financent le système.

Figure V
Pourquoi un pacte de financement ?



214. Les entités du système des Nations Unies pour le développement s'engagent à œuvrer en vue d'obtenir des résultats conjoints de manière de plus en plus concertée, en poursuivant des objectifs communs et en fonctionnant plus efficacement. Pour renforcer la confiance entre elles et les États Membres, elles s'engagent à fournir davantage de précisions sur les résultats obtenus avec les ressources qui leur sont confiées en présentant des rapports plus transparents et cohérents, en améliorant les évaluations conjointes à l'échelle du système et en rendant plus accessibles les audits.

215. En retour, les États Membres s'engagent à améliorer la qualité et la prévisibilité des contributions volontaires destinées au système des Nations Unies pour le développement, notamment en augmentant les ressources de base et les contributions aux fonds de financement commun interorganisations, idéalement par des engagements pluriannuels. Ainsi, le financement sera davantage aligné sur les objectifs stratégiques des entités du système des Nations Unies pour le développement et le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ce qui permettra aux entités d'offrir les solutions globales et intégrées dont elles ont besoin pour renforcer leur soutien au Programme 2030.

216. Le Bureau de la coordination des activités de développement coordonnera le suivi régulier des engagements découlant du pacte de financement. Les données concernant les progrès réalisés dans la mise en œuvre des engagements seront communiquées par deux voies : d'une part, au niveau de chaque entité, par l'intermédiaire des mécanismes de communication de l'information à l'intention des organes directeurs et, d'autre part, à l'échelle du système, au moyen des futures éditions du présent rapport. Nous avons déjà intégré les indicateurs relatifs aux engagements, ainsi que des données de référence, dans le cadre de suivi et d'information de l'examen quadriennal (voir [A/74/73/Add.3-E/2019/14/Add.3](#)) et nous les avons mentionnés tout au long du présent rapport dans les chapitres pertinents.

217. Le Bureau de la coordination des activités de développement tiendra des consultations officieuses ouvertes à tous à l'échelle du système deux fois par an avec les États Membres intéressés jusqu'à la soixante-quinzième session de l'Assemblée générale. Le but de ces consultations est de soutenir les dialogues sur le financement organisés par chaque entité pour faire le point sur la mise en œuvre, notamment en ce qui concerne le suivi des gains d'efficacité dans le temps et leur application aux activités de développement.

218. Le pacte de financement vise à éclairer et appuyer les dialogues structurés sur le financement organisé par chaque entité. Plusieurs organes directeurs d'entités du système des Nations Unies pour le développement ont déjà eu des dialogues structurés avec les États Membres afin de régler les questions liées à la qualité du financement, en particulier la diminution des ressources de base. En 2018, 17 des 23 entités, dont les neuf fonds et programmes des Nations Unies, ont indiqué que leurs organes directeurs avaient tenu des dialogues sur le financement des résultats convenus dans leurs plans stratégiques. Les thèmes communs examinés étaient notamment la transparence, la qualité et la prévisibilité du financement et la cohérence entre les ressources financières et les plans stratégiques.

219. Je suis convaincu que le pacte de financement modifiera progressivement le mode de financement actuel du système des Nations Unies pour le développement et permettra au système de s'acquitter de ses fonctions de base, notamment l'appui normatif et les orientations que les États Membres attendent. Je compte sur les États Membres pour honorer les engagements qu'ils ont pris dans le pacte. Pour obtenir et maintenir un financement accru de meilleure qualité, les entités du système des Nations Unies pour le développement devront accélérer l'application des mesures qu'elles ont prises pour œuvrer de concert à la réalisation d'objectifs collectifs et pour

fournir des informations plus transparentes sur la façon dont elles dépensent les fonds qui leur sont alloués et sur les résultats qu'elles obtiennent.

VII. Satisfaire les attentes

220. La prise de décisions éclairées joue un rôle essentiel s'agissant d'orienter le système des Nations Unies pour le développement sur la voie de la transformation et d'obtenir des résultats. Le Conseil économique et social et l'Assemblée générale ont demandé, dans le cadre de l'examen quadriennal complet et de la résolution sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, que des rapports périodiques soient présentés sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de leurs décisions. Je suis déterminé à tenir les États Membres pleinement informés alors que nous continuons d'avancer vers une ONU plus forte.

221. Le présent rapport marque déjà un tournant dans la manière dont les progrès sont signalés, par l'harmonisation de la présentation de rapports sur l'examen quadriennal complet et sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Outre la présentation de l'ensemble des mesures prises par le système pour donner suite à ces deux résolutions, notamment au moyen d'une enquête menée auprès du siège des entités des Nations Unies par le Département des affaires économiques et sociales, j'ai également mis à jour le cadre de suivi et d'information de l'examen quadriennal, en collaboration avec le système des Nations Unies pour le développement.

222. Le cadre de suivi et d'information garantit un ensemble complet d'indicateurs qui permettent de mesurer et de suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre. Le cadre actuel, qui a fait l'objet d'un certain nombre de révisions compte tenu de l'évolution des résolutions, est le produit de compléments. Suite aux orientations découlant du prochain cycle de l'examen quadriennal, il est peut-être souhaitable d'élaborer un cadre de suivi qui corresponde mieux à l'esprit renouvelé et aux mandats découlant des résolutions de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal et sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (résolution [72/279](#)).

223. Parallèlement, en 2019, le Département des affaires économiques et sociales va mettre à jour l'ensemble de ses produits d'enquête au niveau des pays, y compris ceux destinés aux gouvernements des pays de programme, aux coordonnateurs résidents et aux équipes de gestion des opérations, afin de fournir des données et des analyses actualisées en prévision de l'examen quadriennal de 2020.

VIII. Conclusion

224. Ces deux dernières années, nous nous sommes engagés collectivement à mener la réforme la plus ambitieuse et la plus complète de l'histoire de l'Organisation des Nations Unies. Nous avons maintenant les mandats, les outils et la volonté politique de faire de l'Organisation un instrument de prospérité en aidant les pays à relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

225. Les attentes sont grandes s'agissant du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement et, ensemble, nous serons comptables de porter notre ambition à la hauteur du Programme 2030 et d'obtenir des résultats sur le terrain, là où réside en fin de compte notre responsabilité.

226. Comme l'indique le présent rapport, nous sommes sur la bonne voie pour nous acquitter de tous les mandats relatifs à la réforme. Dans le même temps, il s'agit d'un

processus complexe qui se poursuivra jusqu'à ce que tous les changements prennent racine et que le système adopte totalement une méthode de travail plus concertée. Nous abordons les mois à venir avec un sentiment de responsabilité et de détermination dans nos efforts pour libérer le potentiel de ces réformes et faire en sorte que le système des Nations Unies pour le développement ait le maximum d'effet possible.

227. Au début de la transition à un système des Nations Unies pour le développement repositionné, notre action est inévitablement axée sur la promotion des changements structurels et la mise en place des instruments et des mécanismes propres à modifier la façon dont nous fonctionnons. À l'avenir, les États Membres peuvent s'attendre à ce que ces changements donnent des résultats, essentiellement dans les pays. Je me réjouis à la perspective de continuer à faire rapport sur les progrès accomplis, d'abord et avant tout sur notre impact sur le terrain, en indiquant clairement comment les choses évoluent pour ceux et celles au service desquels nous travaillons.

228. Dans un an, lorsque le Conseil économique et social examinera mon prochain rapport lors du débat consacré aux activités opérationnelles, nous entendons montrer clairement les avantages obtenus. D'ici là, les États Membres devraient s'attendre à voir un dynamisme encore plus prononcé allant de pair avec une amélioration du dialogue avec les gouvernements et d'autres partenaires nationaux, une voix et une action plus unies de l'ONU à tous les niveaux, des innovations dans notre politique et notre appui technique, ainsi qu'une plus grande transparence et une stratégie claire visant à rendre notre travail et notre présence dans les pays plus efficaces.

229. Pour y parvenir, je demande au Conseil économique et social de faire siennes l'approche globale et les propositions que j'ai énoncées dans le présent rapport. Je compte en particulier sur les États Membres pour :

- Prendre acte des progrès accomplis à ce jour dans la mise en œuvre de tous les mandats relatifs à la réforme ;
- Approuver la marche à suivre pour repositionner les moyens régionaux des Nations Unies et les bureaux multinationaux afin de renforcer et d'adapter l'appui fourni à tous les pays que nous servons ;
- Demander aux organes directeurs de toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement de faciliter les ajustements nécessaires pour nous permettre de poursuivre les changements prescrits par l'Assemblée générale et de ne laisser aucune entité de côté.

230. Les États Membres m'ont demandé de poursuivre l'action ambitieuse que j'ai définie en 2017 pour garantir que l'Organisation soit en mesure d'aider les pays à mettre en œuvre le Programme 2030. Ils peuvent compter sur la promesse que j'ai faite avec l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement à cette fin. En retour, nous comptons sur la direction éclairée, la participation et l'engagement des États Membres pour poursuivre dans cette voie.
