



Assemblée générale

Distr. générale
7 juin 2021
Français
Original : anglais

Soixante-quinzième session

Point 25 de l'ordre du jour

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

Examen du fonctionnement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents : réussir à tenir les promesses du Programme de développement durable à l'horizon 2030

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le Secrétaire général soumet le présent rapport en application du paragraphe 16 de la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci l'a prié de lui soumettre pour examen, avant la fin de sa soixante-quinzième session, une étude assortie de recommandations sur le fonctionnement du système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, et notamment sur ses modalités de financement. Le rapport fait également suite aux précisions que l'Assemblée générale a apportées à cette demande dans sa résolution [75/233](#).

Le rapport se fonde sur les observations formulées par les États Membres depuis la mise en place du système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, y compris, récemment, dans le cadre d'une série de consultations plénières, régionales et bilatérales. Il s'appuie également dans une mesure importante sur les enquêtes indépendantes qui ont été menées fin 2019 et fin 2020 auprès des gouvernements des pays de programme, des entités des Nations Unies et des coordonnatrices et coordonnateurs résidents par le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, ainsi que sur les examens internes effectués par le Bureau de la coordination des activités de développement, des enquêtes et analyses réalisées par les entités du système des Nations Unies pour le développement, les travaux consultatifs du Bureau des services de contrôle interne et d'autres évaluations internes et externes.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Résumé analytique	3
II. Le travail accompli jusqu'ici	11
A. Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement	11
B. De la résolution aux résultats	13
III. Performance du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents : atteindre les objectifs immédiats	15
A. Renforcement du leadership, de l'autorité et de l'impartialité du coordinateur résident	16
B. Renforcement des capacités d'appui	27
IV. Vers un renforcement de la contribution des équipes de pays des Nations Unies sur le terrain	37
A. Une action mieux adaptée aux besoins, aux priorités et aux contextes nationaux	38
B. Lutter efficacement contre les effets de la pandémie de COVID-19	44
C. Une évolution de la nature et de la qualité de l'appui aux objectifs de développement durable	46
D. Des opérations plus efficaces	54
V. Passer au niveau supérieur : principe de responsabilité et mesures incitatives	56
A. Encourager le changement par l'amélioration des pratiques de financement	56
B. Amélioration du contrôle et de la responsabilité	58
VI. Assurer la durabilité grâce à un financement prévisible du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents	64
A. Évolution du financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents	65
B. Le modèle hybride et sa performance	66
C. Dimensionnement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents : vue d'ensemble du Bureau de la coordination des activités de développement et des capacités des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents	70
D. La voie à suivre	73
VII. Regarder droit devant : vers une action multilatérale, par l'intermédiaire du système des Nations Unies pour le développement, au service des personnes et de la planète	75
 Annexes	
I. Accord de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement durable	80
II. Pays contribuant au prélèvement de 1 % depuis 2019	82
III. Vue d'ensemble des ressources du fonds d'affectation spéciale pour le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents	83

I. Résumé analytique

1. En 2015, les dirigeants mondiaux ont adopté le dispositif le plus complet défini à ce jour pour réaliser l'un des objectifs fondateurs de l'Organisation des Nations Unies : le progrès économique et social de tous les peuples. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 est un cadre d'action intégré exceptionnellement ambitieux qui vise à éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et à garantir à toutes et à tous la dignité, la justice et l'accès à des opportunités sur une planète saine. La pandémie mondiale sans précédent à laquelle nous faisons face n'a fait qu'accroître son importance et rendre plus urgente encore sa mise en œuvre.

2. À mesure que les paramètres du Programme 2030 étaient définis, il est devenu évident que le principal outil dont disposait l'Organisation pour aider les pays à mettre ce texte en œuvre n'était pas adapté aux besoins. Au fil des décennies, le système des Nations Unies pour le développement avait apporté de très grandes contributions au bien-être de l'humanité. Mais ce réseau fragmenté de 36 entités était mal préparé pour apporter aux pays l'appui transformateur qu'ils souhaitaient recevoir afin de faire progresser la réalisation des objectifs de développement durable.

3. J'ai pris les fonctions de Secrétaire général moins de deux semaines après l'adoption par l'Assemblée générale de sa résolution [71/243](#) sur l'examen quadriennal complet de 2016 des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. J'ai alors exprimé ma détermination à replacer le développement durable au cœur du travail de l'Organisation. Après tout, le meilleur moyen de bâtir un avenir de paix, de dignité et de prospérité pour tous consiste à concrétiser un développement durable, inclusif et fondé sur le respect des droits humains. Dans la résolution sur l'examen quadriennal complet de 2016, les États Membres se sont exprimés d'une seule voix, comme jamais auparavant dans une résolution, pour demander que le système des Nations Unies pour le développement fasse l'objet d'une profonde transformation axée sur les résultats, la cohérence et la responsabilité. Pendant 18 mois, j'ai travaillé avec les États Membres, les entités du système et les principales parties prenantes pour élaborer une série de propositions visant à repositionner le système. Tirant les enseignements des expériences concluantes et estimant que les réformes devaient avoir des résultats sur le terrain, j'ai axé mes propositions non pas sur la nature des activités de chaque entité prise individuellement, mais sur les meilleurs moyens de mettre en place un système coordonné et cohérent pour appuyer les priorités nationales en vue d'atteindre les objectifs de développement durable.

4. À l'issue de cet effort conjoint, l'Assemblée générale a adopté en juin 2018 la plus grande réforme du domaine du développement de toute l'histoire de l'Organisation. Sa résolution [72/279](#) s'articule autour de l'objectif suivant : établir un système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui soit indépendant, impartial et doté de moyens d'actions suffisants, afin de contribuer à donner naissance à une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies.

5. Ces trois dernières années, toutes les forces ont été mobilisées pour pleinement concrétiser les nouveaux mandats sans perturber les activités menées sur le terrain. Il s'agissait notamment de mettre en place le système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents au niveau mondial, régional et national, au bénéfice de 162 pays et territoires. C'est là une réalisation importante en soi, et je suis gré aux États Membres, au Programme des Nations Unies pour le développement et aux entités du système des Nations Unies pour le développement d'y avoir contribué.

6. Conformément à la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale, j'ai entrepris un examen approfondi du fonctionnement du nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, y compris ses modalités de financement. Dans le présent

rapport, j'expose mon analyse, mes conclusions et mes recommandations à ce sujet, en m'appuyant sur les meilleures données disponibles provenant des entités des Nations Unies et de sources extérieures, ainsi que sur les avis exprimés par les délégations. J'y formule six conclusions générales.

7. Premièrement, le travail colossal que le Groupe des Nations Unies pour le développement durable a accompli ces trois dernières années porte ses fruits, et le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents remplit ses objectifs immédiats.

8. On voit se mettre en place une équipe plus diversifiée de coordonnatrices et de coordonnateurs résidents, qui a le développement durable inscrit dans son ADN et qui fait preuve d'un grand leadership. Comme jamais auparavant, l'indépendance et l'impartialité de ses membres permet d'intégrer davantage d'entités des Nations Unies dans les équipes de pays des Nations Unies, de façon à mieux mettre à la disposition des pays les capacités des institutions spécialisées, des commissions économiques et sociales régionales et du Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, entre autres. Grâce au renforcement de leur leadership et de leur autorité, les coordonnatrices et coordonnateurs sont mieux même d'aider le système des Nations Unies à nouer un dialogue suivi et cohérent avec les gouvernements et toute une série de partenaires sur le terrain, y compris les institutions financières internationales.

9. Les nouveaux investissements réalisés dans les effectifs permanents qui sont à la disposition des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont manifestement utiles. Grâce aux cinq postes d'administrateur créés dans les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, il est maintenant plus facile de bien planifier l'organisation des équipes de pays, de mettre l'accent sur le financement de la réalisation des objectifs de développement durable et sur la politique économique, de nouer des partenariats dynamiques et d'en tirer parti, d'accorder l'attention voulue aux données relatives à ces objectifs et à leur réalisation, et de communiquer efficacement en tant que système. L'équipe de spécialistes de la coordination ainsi établie bénéficie de l'appui du Bureau de la coordination des activités de développement qui a été créé récemment et qui fonctionne maintenant à plein régime. Le Bureau assure également des services de secrétariat rapides et efficaces à l'appui de l'action menée par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable au niveau mondial, et ses nouvelles équipes régionales déploient des efforts de coordination sans précédent au niveau régional, facilitant ainsi le déploiement à l'échelle du système d'outils indispensables à l'action intégrée de planification, de programmation et d'élaboration de politiques, à savoir en particulier les nouvelles analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

10. Deuxièmement, toute une série d'éléments montre que les atouts du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents – ses grandes capacités de direction, de coordination et de rassemblement – permettent aux équipes de pays des Nations Unies de renforcer leurs contributions et de mieux les adapter aux différentes situations.

11. Il ressort des avis exprimés par les États Membres et les autres parties prenantes que le système des Nations Unies pour le développement répond mieux aux besoins et aux priorités des pays, d'une façon plus adaptée au contexte propre à chaque pays. Le renforcement considérable des capacités du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans les bureaux multipays devrait nous permettre d'apporter des améliorations absolument nécessaires au soutien que nous apportons aux petits États insulaires en développement. Un autre changement essentiel a consisté à renforcer et à mieux répartir les capacités de coordination dans chaque pays, tout en augmentant le rayon d'action des équipes de pays des Nations Unies.

Dans les situations de crise ou de fragilité, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents portent deux ou même trois casquettes et s'efforcent de faciliter la collaboration entre les opérations de développement, de paix et d'aide humanitaire du système. Des mesures résolues ont été prises et, bien qu'elles n'en soient qu'aux premiers stades de leur mise en œuvre, on trouvera dans le présent rapport des informations qui montrent qu'elles se traduisent déjà par des améliorations concrètes dans certains domaines. Des progrès appréciables ont aussi été accomplis sur le plan de la transparence et de la responsabilité par rapport aux résultats.

12. Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a résisté à sa première épreuve majeure. Il a fait la preuve de son utilité et de son potentiel considérables en aidant le système des Nations Unies pour le développement à mener des interventions rapides, cohérentes et efficaces face aux incidences sanitaires, humanitaires et socioéconomiques immédiates de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). Tous les acteurs du système déploient maintenant des efforts résolus et mieux coordonnés qui donnent des résultats concrets et mesurables, dont voici quelques exemples : en 2020, des services essentiels liés à la santé ont été fournis à 240 millions de personnes ; 1 enfant sur 10 dans le monde a bénéficié d'un appui à l'apprentissage à distance ; 73 millions d'enfants ont été vaccinés contre des maladies potentiellement mortelles ; près de 120 millions de personnes ont reçu un appui dans le cadre de programmes de protection sociale ; des services ont été fournis à plus de 650 000 femmes et filles dans le domaine des violences fondées sur le genre, malgré les contraintes et les mesures de confinement liées à la COVID-19. D'après les premières données d'évaluation, le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a joué un rôle essentiel dans l'élaboration de l'action de riposte. Plusieurs éléments ont facilité ce rôle : l'adoption d'une politique mondiale et d'un cadre de suivi bien définis, une communication efficace entre les échelons mondial et national, l'existence d'un fonds de financement commun destiné à encourager les activités conjointes et intégrées, et une répartition claire des rôles, au niveau national, entre les coordonnateurs résidents, le PNUD et les différents membres de l'équipe de pays des Nations Unies.

13. La riposte à la COVID a montré la voie à suivre pour utiliser le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents afin de tirer parti de la diversité et des capacités très importantes du système des Nations Unies pour le développement, afin d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable pendant la décennie d'action en faveur des objectifs. De nombreux exemples tendent à montrer que c'est précisément ce qui est déjà en train de se produire. Le présent rapport fait ressortir que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents coordonnent les processus du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable de façon à permettre une planification plus intégrée et à faire évoluer la nature et la qualité de l'appui que le système de développement des Nations Unies peut fournir. Il montre également que leurs capacités de leadership permettent au système des Nations Unies pour le développement de formuler des conseils stratégiques plus intégrés et de renforcer l'appui conjoint aux programmes, afin d'opérer certaines transitions essentielles à la réalisation des objectifs de développement durable. Il met également en lumière des moyens de bien tirer parti du rôle rassembleur des coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour permettre au système des Nations Unies pour le développement d'établir des partenariats ambitieux aux niveaux national et local et pour mobiliser des fonds auprès de toutes les sources afin de répondre aux priorités des pays en matière de développement durable, conformément au Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement.

14. Des gains d'efficacité sont réalisés grâce à la dynamique favorable créée par les réformes, aux efforts importants accomplis par les différentes entités des Nations

Unies et aux modalités de travail plus collaboratives qui caractérise le nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Ces gains d'efficacité permettront de dégager des ressources indispensables aux programmes menés par les équipes de pays pour réaliser les objectifs de développement durable.

15. Troisièmement, le système des coordonnateurs résidents tire parti des réformes plus vastes de l'ONU.

16. La mise en place du nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a eu des effets positifs aussi bien sur le nouveau modèle de gestion du Secrétariat que sur l'action menée plus généralement à tous les niveaux de l'Organisation pour garantir la parité des sexes et la diversité géographique. C'est également le cas de la Stratégie pour l'exploitation des données par tout le monde, partout, de la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse et de mon appel à l'action en faveur des droits humains, qui peuvent tous concourir à renforcer les capacités et les outils de nos équipes sur le terrain pour faire progresser le développement durable. L'ONU a procédé à un rééquilibrage du pilier Paix et sécurité de son action, parallèlement à ses efforts visant à renforcer la collaboration entre ses opérations de développement, de paix et d'aide humanitaire, et le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a un rôle crucial à jouer à cet égard, s'agissant notamment de permettre la mobilisation de moyens supplémentaires pour les équipes de pays des Nations Unies, au besoin, pendant les situations de transition. Au niveau régional, la meilleure coordination du système des Nations Unies pour le développement ouvre également des possibilités importantes. La création de plateformes de collaboration régionales dans chaque région et le travail effectué par les coalitions thématiques consacrées aux priorités de développement sous-régionales et régionales ont renforcé la capacité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies à faire face aux enjeux nationaux et transfrontières. Dans le cadre des équipes régionales du Bureau de la coordination des activités de développement, des effectifs sont mis en place spécialement pour apporter un appui aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents et aux équipes de pays de chaque région. Il s'agit toutefois d'un travail toujours en cours, qui ne pourra porter ses fruits dans les différentes régions que si le système des Nations Unies pour le développement mène une action résolue, sous la supervision des États membres.

17. Quatrièmement, des résultats importants ont déjà été obtenus et les choses vont dans le bon sens, mais il ne fait aucun doute que les efforts doivent se poursuivre et que certains ajustements sont nécessaires.

18. Dans le domaine du leadership et des capacités, les données et les avis recueillis font ressortir que les capacités de coordination, de direction et de rassemblement des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont indispensables à l'efficacité des équipes de pays, mais qu'elles sont insuffisantes dans certains cas. Il reste également possible d'améliorer les contributions des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et du Bureau de la coordination des activités de développement, notamment au niveau régional, ainsi que dans le domaine de l'information et des communications. À cet égard, j'ai présenté une série de mesures au Bureau et aux entités des Nations Unies pour continuer de diversifier l'équipe des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et mettre en place des mesures d'incitation qui amélioreront le parcours professionnel de ces personnes. J'ai également recensé des questions qui méritent l'attention du Bureau et de la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, comme elles concernent la performance du Bureau lui-même et celle des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

19. Dans la perspective de l'organisation des équipes de pays, il est essentiel d'examiner la présence physique des entités des Nations Unies dans chaque pays pour

mettre en place la nouvelle génération d'équipes de pays. Il est essentiel de déployer les ressources du système aussi efficacement que possible pour répondre aux priorités et aux besoins des pays grâce à l'exécution des plans-cadres de coopération adoptés d'un commun accord, mais les progrès accomplis ne sont pas encore suffisants pour mener une action réellement intégrée. J'ai demandé au Groupe des Nations Unies pour le développement durable de définir un plan d'action plus clair à cette fin au cours des années 2021 et 2022, notamment en ce qui concerne les moyens de garantir aux équipes de pays des Nations Unies l'accès aux compétences et aux profils dont elles ont besoin.

20. Pour relever le défi que représente la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable, le système des Nations Unies pour le développement doit se recentrer sur les contributions de fond à la réalisation des objectifs, mais ce travail n'est pas achevé. La riposte à la crise de la COVID-19 a montré ce que le système des Nations Unies pour le développement est capable de faire lorsqu'il agit ensemble, de façon cohérente, et des enseignements importants ont été tirés de cette expérience. En outre, il reste nécessaire d'affiner les compétences et les capacités pour accélérer les progrès au cours de la décennie d'action, notamment dans les domaines de l'appui intégré aux politiques, du financement, des données et des partenariats. Il est également essentiel d'intensifier les efforts consacrés aux partenariats avec les institutions financières internationales et notre collaboration avec elles sur le terrain.

21. Pour accélérer les gains d'efficacité, il serait notamment possible de faire des progrès en ce qui concerne le partage de locaux, les centres mondiaux de services partagés, la présence du système des Nations Unies pour le développement au niveau régional et la communication d'informations par les entités des Nations Unies sur l'amélioration de leur efficacité. Les entités des Nations Unies et leurs organes directeurs doivent prendre des mesures supplémentaires pour pouvoir consacrer autant de ressources que possible aux programmes relatifs aux objectifs de développement durable.

22. En vue d'améliorer la qualité du financement du système des Nations Unies pour le développement, les États Membres ont fait beaucoup d'efforts pour respecter les engagements pris dans le cadre du Pacte de financement. En témoignent l'augmentation de la part des contributions obligatoires aux ressources de base dans le financement des entités des Nations Unies et le soutien à certains fonds thématiques communs ou propres à telle ou telle entité. Je remercie les États Membres de ces efforts. Cependant, peu de progrès ont été faits en ce qui concerne deux mesures incitatives et facilitatrices particulièrement importantes pour l'adoption d'une approche coordonnée et intégrée par le système des Nations Unies pour le développement : l'augmentation de la part des ressources de base dans les contributions volontaires destinées à financer les entités du système, et l'affectation de ressources suffisantes à des fonds essentiels tels que le Fonds commun pour les objectifs de développement durable. Il est également nécessaire d'élargir la base des donateurs. Ces problèmes ne sont pas inattendus. Dans le cadre des pratiques de financement, il faut faire évoluer l'approche suivie par les partenaires de développement traditionnels depuis plusieurs décennies, avec le soutien des décideurs nationaux. Dans la perspective de l'élargissement de la base de financement, il faut que les nouveaux donateurs apportent leur soutien aux fonctions de base en tenant compte à la fois de l'évolution du contexte mondial et des responsabilités historiques. En l'absence de changements, les réformes ne pourront tout simplement pas produire tous les résultats escomptés. La capacité du système des Nations Unies pour le développement à contribuer à la réalisation de l'ambitieux Programme 2030 sera limitée, ce qui pèsera sur la confiance placée dans le multilatéralisme lui-même. Grâce à son rayon d'action inégalé dans le monde, à la diversité de ses compétences, à ses fondements normatifs et à ses relations établies de longue date avec de nombreux

partenaires de développement, à commencer par les gouvernements des pays de programme, le système des Nations Unies pour le développement possède des atouts irremplaçables pour faire progresser le développement durable à grande échelle, notamment dans les endroits les moins développés. Je demande instamment à tous les États Membres de saisir cette occasion d'optimiser le rendement de leurs investissements et d'accroître leur contribution au système. Pour y parvenir plus facilement, je propose de transformer la Conférence des Nations Unies pour les annonces de contributions aux activités de développement pour en faire un forum qui permettra aux États Membres de s'engager chaque année à investir dans le système repositionné des Nations Unies pour le développement, particulièrement en ce qui concerne les contributions volontaires non préaffectées au financement des entités des Nations Unies et au Fonds commun pour les objectifs de développement durable.

23. Cinquièmement, le modèle du double ordre hiérarchique, qui est au cœur du bon fonctionnement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, n'est pas appliqué de manière cohérente et doit être renforcé.

24. Dans sa résolution [72/279](#), l'Assemblée générale a défini des paramètres clairs pour une nouvelle définition des responsabilités au sein des équipes de pays des Nations Unies, les entités des Nations Unies devant rendre compte à leurs organes directeurs de l'exécution de leurs mandats et, périodiquement, aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents de leur contribution aux résultats collectifs au titre du plan-cadre de coopération. Cependant, la mise en œuvre de ce modèle est, au mieux, inégale. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents continuent de se heurter à la remise en cause de leur autorité, à l'insuffisance de la coopération et à la persistance, dans certains cas, d'une culture du « chacun pour soi ». Des progrès ont été accomplis dans l'alignement des descriptifs de programme de pays sur les plans-cadres de coopération, mais il reste du travail à faire. Dans certains cas, les gouvernements des pays de programme et les partenaires de développement locaux ne reconnaissent pas suffisamment le rôle directeur du coordonnateur résident, ce qui tend à fragmenter l'action menée. De plus, il y a clairement des cas où les coordonnatrices et coordonnateurs résidents semblent avoir dépassé les limites de leur rôle, et certaines fonctions ne sont pas toujours bien définies, comme la mobilisation de ressources ou la communication. Le système doit encore faire des progrès en ce qui concerne la fonction de coordination du PNUD. Il est essentiel que tous les membres de l'équipe de pays des Nations Unies, les représentants résidents du PNUD et les coordonnatrices et coordonnateurs résidents soient d'accord sur les moyens de tirer parti de cette fonction pour faciliter l'application du plan-cadre de coopération. En bref, de nombreux changements ont eu lieu sur le plan formel – l'adoption d'un nouveau cadre de gestion et de responsabilité, la modification des orientations données par le siège des entités à leurs représentants dans les pays, l'adoption de mesures par un certain nombre d'organes directeurs en faveur d'une bonne coordination et de la cohérence de l'action du système – mais l'évolution plus profonde des comportements et des modèles d'activité des entités n'est pas encore achevée. Il faut que cela change.

25. Les entités tentent encore de trouver le bon équilibre entre visibilité, répartition des tâches et résultats collectifs, et nous devons renforcer encore le dialogue entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays, mais il faut pleinement respecter la lettre et l'esprit du modèle du double ordre hiérarchique. Certains changements concrets sont nécessaires pour y parvenir plus facilement. J'appelle l'Assemblée générale à renforcer le modèle du double ordre hiérarchique. Je prie la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable de travailler avec le Groupe pour trancher toutes les questions qui restent source d'ambiguïté ou de préoccupation. Il s'agit notamment de clarifier les rôles des coordonnateurs résidents et des équipes de pays et le rôle spécifique que doit jouer le

PNUD aux fins de l'appui intégré aux politiques et aux programmes. Les conseils d'administration ont assumé avec détermination leur rôle consistant à superviser l'application du modèle du double ordre hiérarchique, et je demande au Président de veiller à ce qu'ils reçoivent les informations et les outils nécessaires pour progresser dans ce travail, de façon à garantir une cohérence parfaite du niveau national jusqu'au niveau mondial.

26. Sixièmement, le modèle actuel de financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ne garantit pas des ressources suffisantes ni prévisibles. Cette situation n'est pas viable. Elle représente un risque important et impose des contraintes opérationnelles considérables au système. Elle met en péril le succès du travail que nous menons ensemble depuis quatre ans.

27. Ces trois dernières années, un effort remarquable du Bureau de la coordination des activités de développement, des entités des Nations Unies, de leurs organes directeurs et de divers États Membres a permis de tirer le meilleur parti du modèle de financement hybride dont il a été convenu par compromis en 2018. L'accord de partage des coûts mis en place par les entités du système des Nations Unies pour le développement fonctionne bien et répond aux attentes. Le prélèvement d'une redevance de 1 % sur les contributions volontaires préaffectées selon des critères stricts a permis de recueillir plus de 40 millions de dollars en 2020, mais cette somme reste très inférieure au montant de 80 millions de dollars initialement envisagé en 2018, et la redevance n'a pas permis de diminuer ces contributions comme prévu. Les contributions volontaires ont joué un rôle essentiel dans la transition rapide vers le système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et se sont stabilisées au cours des deux dernières années. Je félicite tous les pays qui ont versé des contributions, en particulier ceux qui l'ont fait à un stade précoce, dans le cadre d'engagements pluriannuels et dans une mesure conforme ou même supérieure aux quotes-parts. Les contributions restent cependant moins élevées que prévu, ce qui a contribué à créer un déficit de financement de quelque 70 millions de dollars en 2020, soit 27 % du budget total.

28. À ce stade, le sous-financement chronique du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents va commencer à compromettre son fonctionnement, à savoir plus précisément : la coordination nécessaire pour que le système des Nations Unies pour le développement puisse consacrer un montant de 18 milliards de dollars par an au développement ; la capacité de l'Organisation à attirer des personnes qui ont les compétences nécessaires pour jouer le rôle directeur qui revient aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans la réalisation des objectifs de développement durable ; la capacité du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents à optimiser la contribution du système pour le développement, dans un contexte où les pays risquent de peiner à se relever de la crise humaine de grande ampleur qu'ils traversent et à un moment décisif pour la réalisation des objectifs.

29. Certains m'ont demandé s'il était possible de réduire le budget du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Je suis d'avis que cela serait impossible sans revoir à la baisse l'ambition qu'ont les États Membres d'un système de développement des Nations Unies transformé, dont les différents éléments travaillent ensemble plus efficacement pour répondre à leurs besoins particuliers en matière de développement durable. Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents reste une opération efficace et rationnelle, environ 86 % de son budget de 281 millions de dollars étant consacré à la coordination de l'action menée sur le terrain dans 162 pays et territoires. Il a déjà réalisé des économies qui ont permis de renforcer les capacités affectées aux petits États insulaires en développement. Comme le montre le présent rapport, l'investissement dans les capacités de base du système – les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, les équipes de leurs bureaux et le Bureau

de la coordination des activités de développement – produit des avantages manifestes, qui améliorent déjà la performance et les résultats du système pour le développement, alors que cet investissement représente moins de 1 % du budget total des activités opérationnelles de développement.

30. Au cours des deux dernières années, le système des Nations Unies est parvenu à mettre en place le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents grâce à une gestion financière prudente, à l'échelonnement des recrutements et à la réaffectation des ressources économisées du fait des restrictions opérationnelles liées à la pandémie de COVID-19, en gérant les dépenses de façon responsable, en légère anticipation sur la trésorerie, malgré les déficits budgétaires. Mais nous approchons rapidement d'un moment de vérité : le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sera bientôt pleinement opérationnel et il sera plus difficile d'échelonner les dépenses. Il va sans dire que cette situation est source d'une grande incertitude concernant la gestion du système. Elle se traduira inévitablement par l'impossibilité de pourvoir certains postes. Pour pleinement concrétiser les objectifs de la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale, il faudra pouvoir compter sur un système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui soit prévisible, entièrement financé et viable dans la durée.

31. Il en découle logiquement, j'en reste convaincu, qu'il faut financer le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents – cette fonction essentielle dans le domaine du développement – au moyen des contributions obligatoires au budget ordinaire de l'Organisation. Si cette solution ne devait pas convenir aux États Membres, je préconiserais la mise en place d'un modèle de financement hybride « 2.0 ». Ce modèle maintiendrait l'accord de partage des coûts, qui favorise l'adhésion collective du système des Nations Unies au processus de repositionnement. Le prélèvement de la redevance serait maintenu (avec un seuil prévu de 50 millions de dollars) mais il serait administré et retenu à la source, conformément à la résolution [72/279](#). Je recommanderais toutefois de combler le déficit de financement en remplaçant les contributions volontaires par des contributions obligatoires au budget ordinaire, afin de garantir un financement durable et prévisible. Cela représenterait un montant d'environ 154 millions de dollars et permettrait de libérer des ressources provenant de contributions volontaires pour faire des investissements indispensables dans les programmes, dans le cadre du système des Nations Unies pour le développement. J'estime que ce modèle hybride révisé renforcerait considérablement le financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

32. Les progrès accomplis ces trois dernières années dans la création d'un système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui soit indépendant, impartial et doté de moyens d'actions suffisants ont été rapides et impressionnants. Nous pouvons toutes et tous être fiers de cet effort commun, qui a été possible parce que nous avons cherché à concrétiser une vision commune et que les États Membres et le système des Nations Unies pour le développement ont agi avec cohérence.

33. Il faut maintenant passer à la vitesse supérieure. J'invite les membres du système des Nations Unies pour le développement à adhérer davantage au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, qui est le meilleur moyen dont nous disposons pour accroître notre impact. J'exhorte les États Membres à faire tout ce qui est en leur pouvoir – que ce soit sur le terrain dans les pays de programme, dans les capitales des pays donateurs ou dans le cadre des organes directeurs – pour faciliter le rôle de chef de file des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et favoriser le renforcement de la collaboration au sein du système des Nations Unies pour le développement. Enfin, je prie instamment l'Assemblée générale d'agir avec détermination pour garantir la viabilité du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de continuer à soutenir l'action menée par l'ONU pour

maximiser sa contribution au progrès économique et social de tous les peuples – c'est-à-dire pour mettre fin à l'injustice de la pauvreté et pour réaliser un développement durable pour toutes et tous.

II. Le travail accompli jusqu'ici

34. Pendant que les États Membres préparaient l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030, un processus approfondi de réflexion et d'examen a été lancé pour repositionner le système des Nations Unies pour le développement. Il s'agissait de faire en sorte que le système soit adapté à ses objectifs et en mesure de concrétiser la transformation nécessaire pour réaliser le Programme 2030.

35. Dans la présente section, je résume le processus qui a conduit à l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution [72/279](#), en rappelant combien celle-ci est ambitieuse. J'y donne également un aperçu des mesures qui ont été prises pour traduire ces réformes dans la pratique ces trois dernières années et je montre que des changements profonds et des progrès considérables ont été enregistrés en un court laps de temps.

A. Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement

36. Le Programme 2030 contient des propositions tout à fait différentes de celles de son prédécesseur – les objectifs du Millénaire pour le développement – à l'intention du système des Nations Unies pour le développement, du système multilatéral en général et des gouvernements du monde entier. Ce projet transformateur, qui met l'accent sur l'inclusivité de l'économie et l'adoption d'une approche intégrée et équilibrée des trois dimensions du développement durable, exige du système des Nations Unies pour le développement qu'il mène une action beaucoup plus large et plus sophistiquée, en exploitant toute l'étendue de ses capacités. Au vu de l'ambition et de l'urgence de cette action – qui sont à la mesure de l'ampleur des problèmes que représentent la pauvreté de longue date et des inégalités de plus en plus grandes, les discriminations persistantes fondées sur le genre et l'urgence climatique – il était nécessaire de réajuster le système pour optimiser sa contribution à la réalisation du Programme.

37. Dans la résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet, les États Membres ont estimé que, pour exécuter un programme visant à transformer notre monde d'ici à 2030, il fallait également transformer le système des Nations Unies pour le développement. Lorsque j'ai pris mes fonctions, j'ai immédiatement lancé un processus pour examiner les différentes possibilités à cet égard. En 2017, en m'appuyant sur une analyse détaillée des fonctions et des capacités du système et sur un dialogue approfondi avec les États Membres et les membres du système des Nations Unies pour le développement, j'ai présenté une série de propositions pour repositionner le système dans deux rapports clés ([A/72/124-E/2018/3](#) et [A/72/684-E/2018/7](#)).

38. Ces propositions avaient pour idée centrale qu'il fallait faire évoluer considérablement la proposition de valeur du système des Nations Unies pour le développement. Il était clairement nécessaire de s'éloigner de l'approche axée sur l'offre, qui était largement fondée sur les différents projets et secteurs et mise en œuvre par des entités disparates. Il fallait faire du système plus que la simple somme de ses parties, en assurant des services intégrés et de qualité en matière de conseil

stratégique et d'appui aux programmes, et en tirant pleinement parti de son pouvoir rassembleur pour répondre aux priorités des pays de façon à favoriser la réalisation au niveau national des objectifs de développement durable.

39. L'analyse a fait ressortir qu'un tel changement n'était possible qu'à la condition de repenser entièrement les mécanismes de coordination et de responsabilité, en particulier au niveau national. Comme je l'ai dit à l'époque, les approches suivies jusqu'alors ne permettraient tout simplement pas au système des Nations Unies d'apporter les améliorations nécessaires à l'appui apporté aux transformations dont les pays avaient tant besoin. Pour que le Programme 2030 puisse être réalisé, il fallait créer des postes de coordination à plein temps, dont les titulaires dirigeraient des équipes de pays qui auraient des compétences plus diversifiées, une plus grande cohésion et une meilleure capacité de réaction et qui devraient rendre compte davantage de leurs résultats. J'ai proposé de renforcer les fonctions de direction dans le domaine du développement à tous les niveaux. Au niveau mondial, j'ai confié à la Vice-Secrétaire générale la coordination du développement durable et la présidence du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Au niveau régional, nous avons créé de nouvelles plateformes de collaboration régionales pour rassembler les diverses capacités des entités des Nations Unies dans le cadre d'une série de coalitions thématiques consacrées aux priorités de développement sous-régionales et régionales. Au niveau national, j'ai proposé d'établir une fonction de coordinateur résident qui serait indépendante, impartiale, dotée de moyens d'action suffisants et soutenu par une petite équipe de personnel compétent et un bureau chargé de coordonner les activités de développement qui serait autonome et situé au sein du Secrétariat de l'ONU.

40. Par ailleurs, j'ai proposé de mettre en place une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies, qui travailleraient sous la direction des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et avec le PNUD, lequel assurerait avec efficacité la coordination de la réalisation des objectifs de développement durable, afin d'exploiter au mieux les capacités du système pour le développement, indépendamment de la situation géographique. Ce changement ne serait pas facile à mener à bien : il supposait une évolution des pratiques et des mentalités, un engagement renouvelé en faveur de la transparence, de l'obtention de résultats et du suivi de l'action menée, le renforcement des compétences en matière de développement durable dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, l'adoption d'un nouvel ensemble de mécanismes de responsabilité définissant les rapports entre les entités des Nations Unies et une évolution considérable des modalités de financement du système.

41. Il était également prévu de créer un nouvel ensemble d'outils pour l'analyse et l'action conjointes, avec en son centre un plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable qui serait conçu pour opérer les transformations profondes préconisées dans le Programme 2030 et explicitement aligné sur les besoins et les priorités des pays. Afin que l'action du système des Nations Unies pour le développement soit adaptée aux différents contextes, j'ai préconisé de réajuster l'appui apporté aux pays en situation particulière – pays les moins avancés, pays en développement sans littoral et, en particulier, petits États insulaires en développement – et de renforcer la collaboration entre les opérations de développement, de consolidation de la paix et d'aide humanitaire de l'Organisation, en se fondant sur les droits humains. Il était manifestement nécessaire, en outre, de revoir le dispositif régional afin de canaliser de manière plus efficace et plus efficiente les compétences vers les équipes de pays des Nations Unies et de prendre des mesures plus ciblées face aux enjeux transfrontières. Ensemble, ces changements permettraient de repositionner le système des Nations Unies pour le développement pour qu'il soit réellement adapté à l'ère du Programme 2030, en l'articulant autour d'un système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents efficace et utile qui en serait l'épine dorsale.

42. Au cours de l'année 2018, les États Membres ont étudié ces propositions, examiné les différentes options et pris une décision historique dans la résolution 72/279 de l'Assemblée générale. Ils ont décidé de doter le système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents d'un mandat de coordination spécial, indépendant, impartial, autonome et axé sur le développement durable et ont appelé de leurs vœux la création d'une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies. Au lieu de financer ce système au moyen du budget ordinaire de l'Organisation, comme je l'avais proposé, les États Membres ont défini ensemble un modèle de financement hybride, qui prévoyait les éléments suivants : le prélèvement d'une redevance de 1 %, à retenir à la source, sur la contribution de tierces parties aux ressources autres que les ressources de base affectées selon des critères stricts aux activités de développement des Nations Unies ; un accord de partage des coûts entre les entités du système des Nations Unies pour le développement ; le versement de contributions volontaires, prévisibles et pluriannuelles à un fonds d'affectation spéciale. En 2018 et en 2019, ils ont convenu d'autres changements, qui concernaient notamment un pacte de financement, des propositions visant à renforcer les bureaux multipays et à réorganiser les modalités de fonctionnement de l'ONU au niveau régional, et la création d'un bureau indépendant chargé de l'évaluation pour l'ensemble du système, afin de procéder à des évaluations plus fréquentes et plus cohérentes à l'échelle du système de la performance et des résultats du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

43. Prises dans leur ensemble, les réformes dont il a été convenu représentent le changement le plus ambitieux de l'histoire du système des Nations Unies pour le développement et un cap décisif pour l'ONU. Elles ont donné au développement durable une place plus centrale dans l'action de l'Organisation, conformément à la Charte des Nations Unies et sur la base du constat qu'un développement durable, inclusif et fondé sur les droits humains constitue le meilleur moyen de mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes, de bâtir des sociétés pacifiques et prospères et de protéger l'environnement et les droits des générations futures.

B. De la résolution aux résultats

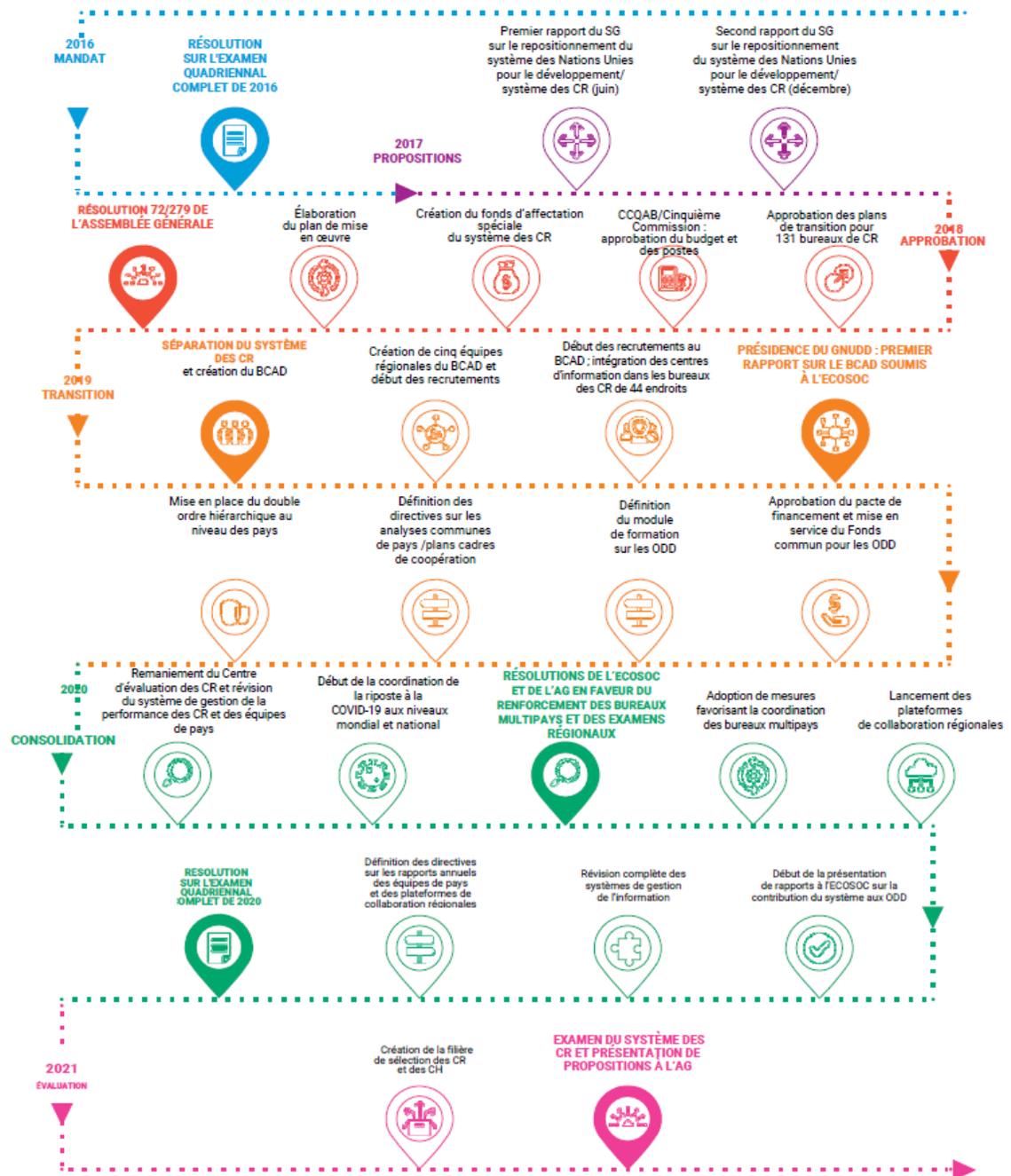
44. Après l'adoption de la résolution 72/279, j'ai agi rapidement pour en garantir l'application complète et efficace en créant une équipe de transition spécialement chargée de la réforme et en élaborant un plan de mise en œuvre du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents¹. Fin 2018, les principaux changements nécessaires à la mise en place de ce nouveau système avaient été effectués.

45. Un fonds d'affectation spéciale a été créé pour gérer toutes les contributions et transactions financières concernant le nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a donné son accord à la création des postes nécessaires et la Cinquième Commission a approuvé les modalités des contributions au titre du partage des coûts des entités du Secrétariat de l'ONU faisant partie du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ; les organes directeurs de presque toutes les autres entités des Nations Unies ont pris des décisions analogues. Les contributions reçues à un stade précoce ont été mobilisées pour garantir un financement suffisant au lancement du nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. En outre, le Bureau de la coordination des activités de développement a été officiellement dissocié du PNUD, réformé et intégré au Secrétariat en tant qu'entité autonome. Des plans de

¹ António Guterres, Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, observations sur le plan de mise en œuvre du système redynamisé des coordonnateurs résidents, New York, 11 septembre 2018. Disponible à l'adresse www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2018-09-11/secretary-generals-remarks-implementation-plan-reinvigorated.

transition ont été approuvés pour 131 bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents et un mémorandum d'accord a été signé par le Secrétariat et le PNUD pour assurer le maintien des services opérationnels du système des coordonnateurs résidents pendant la période de transition.

Système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents : grandes étapes franchies depuis 2017 sur le plan opérationnel et technique



Abréviations : AG = Assemblée générale ; BCAD = Bureau de la coordination des activités de développement ; CCQAB = Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ; CH = coordonnateurs et coordonnatrices de l'action humanitaire ; CR = coordonnatrices et coordonnateurs résidents ; ECOSOC = Conseil économique et social ; GNUDD = Groupe des Nations Unies pour le développement durable ; ODD = objectifs de développement durable ; SG = secrétaire général.

46. La transition sans heurts vers le système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a été menée à bien avec le soutien d'une équipe spéciale dans laquelle étaient représentés le Cabinet du Secrétaire général, les principales entités du Secrétariat et le PNUD. Cette équipe spéciale s'est employée sans relâche à examiner dans le détail tous les aspects du nouveau système, notamment ses fondements juridiques, les questions contractuelles et la transformation des systèmes opérationnels qui le sous-tendent. Pendant la transition, il était essentiel de pouvoir compter sur la collaboration étroite et le soutien opérationnel du PNUD, qui ont été définies officiellement dans un accord de prestation de services entre le Secrétariat et le PNUD. Dans le cadre de cet accord, le PNUD a continué de fournir certains services au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, tandis que la transition de différents services a été échelonnée sur l'année 2019. Au besoin, dans le cas de certains services ou de certains pays, les délais fixés pour la transition ont été ajustés pour éviter toute perturbation. Il convient de ne pas sous-estimer l'importance de cette réalisation, et je salue les efforts du Secrétariat et de toutes les entités qui l'ont rendue possible, en particulier l'appui résolu du PNUD.

47. Pendant les deux années qui ont suivi, toutes les dispositions nécessaires ont été prises en ce qui concerne le personnel, le financement, les moyens d'action et les mécanismes de responsabilité, avec une efficacité remarquable, afin que le nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents puisse devenir pleinement opérationnel, notamment pour ce qui est des effectifs de base des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des postes au Bureau de la coordination des activités de développement. Des dispositions ont été prises pour renforcer les bureaux multipays, s'agissant notamment de la création de postes de coordonnatrices ou coordonnateurs régionaux et nationaux supplémentaires et d'un nouveau bureau multipays dans le Pacifique Nord. Pour définir des mécanismes d'incitation et de responsabilité, un pacte de financement extrêmement important a été adopté. De nouvelles dispositions ont été mises en application en 2019 grâce à l'établissement d'un cadre de gestion et de responsabilité au niveau des pays, qui a défini les rapports entre les membres de l'équipe de pays des Nations Unies et la coordonnatrice ou le coordonnateur résident, ainsi que les obligations en matière d'établissement de rapports, conformément à la résolution 72/279 de l'Assemblée générale. Les composantes mondiales et régionales du cadre de gestion et de responsabilité ont également été élaborées et devraient être approuvées par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable d'ici la mi-2021.

48. Malgré l'ampleur des changements requis et les difficultés créées par une pandémie mondiale sans précédent, les mesures nécessaires ont été prises pour mettre en place le système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents indépendant, impartial et autonome qui était prévu dans la résolution 72/279. Grâce aux efforts considérables du système des Nations Unies et des gouvernements, le système redynamisé est passé du concept à la réalité.

III. Performance du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents : atteindre les objectifs immédiats

49. Dans sa résolution 72/279, l'Assemblée générale a recensé plusieurs domaines dans lesquels elle s'attendait que le nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents obtienne d'excellents résultats en tant que catalyseur du système repositionné des Nations Unies pour le développement. Pour que le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents puisse remplir son mandat, il fallait renforcer son leadership, son autorité et son impartialité. Le système devrait

également pouvoir compter sur une infrastructure d'appui solide au Bureau de la coordination des activités de développement et au sein des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Dans la présente section, je fais le point de ces deux éléments et je recense les difficultés à surmonter et les domaines dans lesquels des ajustements ou des changements plus profonds sont nécessaires.

A. Renforcement du leadership, de l'autorité et de l'impartialité du coordinateur résident

50. Le renforcement du leadership, de l'autorité et de l'impartialité du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents occupe une place centrale dans les nouveaux dispositifs établis dans le cadre des réformes. Les connaissances, les compétences et les capacités des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont essentielles à cet égard. De nombreuses mesures ont été prises pour faire des progrès sur ces deux fronts.

51. Depuis le 1^{er} janvier 2019, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont entièrement dissociés de la fonction de représentant résident du PNUD et rendent compte directement au Secrétaire général, dans le cadre d'un système géré par le Bureau de coordination des activités de développement. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents bénéficient des nouvelles règles de délégation de pouvoirs que j'ai établies dans le cadre de la réforme de la gestion. Les nouvelles modalités de délégation de pouvoirs leur donnent une marge de manœuvre indispensable et garantit que le système reste axé sur le terrain et capable de s'adapter à l'évolution rapide des besoins des pays.

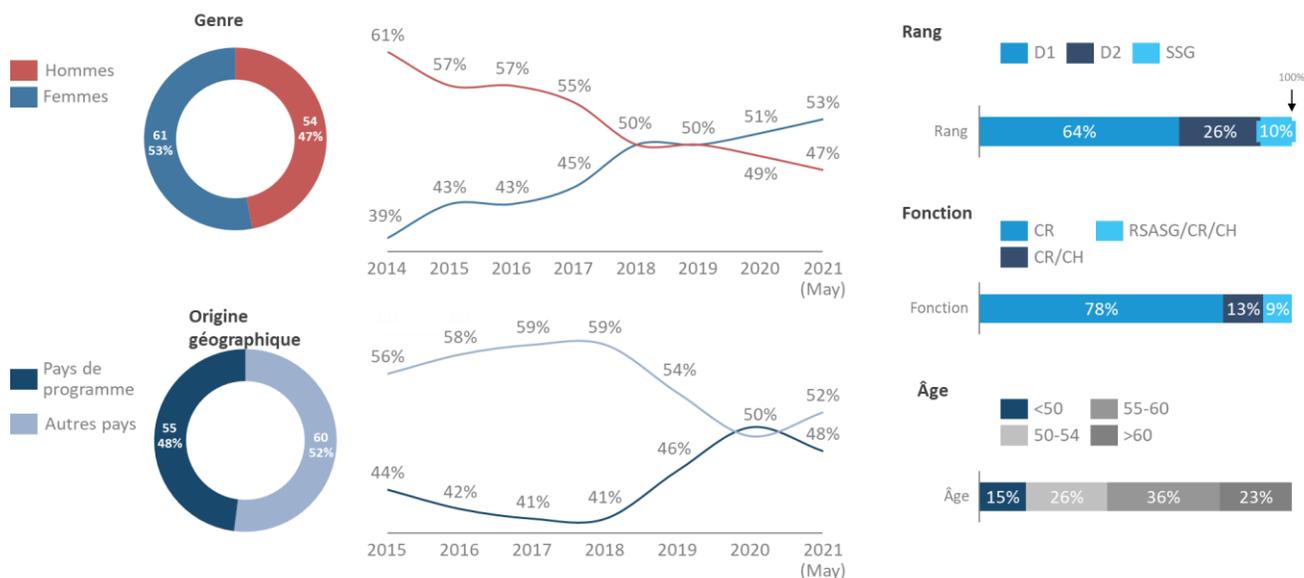
52. En établissant le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents au sein du Secrétariat, l'Organisation a officiellement placé la fonction de coordination du développement au cœur de son fonctionnement. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont maintenant avec moi une relation plus directe, qui concrétise enfin la pratique suivie de longue date selon laquelle ils sont mes principaux représentants en matière de développement durable au niveau national. Ces nouvelles modalités de travail les rapprochent des priorités définies dans les cadres intergouvernementaux tels que les Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa), le Programme d'action de Vienne en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2014-2024, le Programme d'action en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020 (Programme d'action d'Istanbul) et le Document final de Buenos Aires issu de la deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud. Elles permettent de renforcer les liens avec les activités de l'Organisation dans les domaines de l'aide humanitaire, de la politique et de la consolidation de la paix, en mettant l'accent sur la prévention. Elles aident également les coordonnatrices et coordonnateurs résidents à tirer parti de l'ensemble de l'écosystème politique du Secrétariat. Grâce à la réforme de la gestion, les opérations du Secrétariat sont plus décentralisées, plus souples et plus efficaces. Les nouvelles règles de délégation de pouvoirs ont permis aux chefs d'entités, y compris les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, de prendre des décisions opérationnelles avec une plus grande souplesse, et elle a rapproché cette prise de décisions du point d'exécution du mandat. En intégrant les coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans le Secrétariat, l'Organisation s'est donné les moyens de réaliser des économies d'échelle et de leur fournir des services administratifs fiables, unifiés et efficaces. Ce changement contribue aussi à l'action que mène l'ensemble du système des Nations Unies pour concrétiser ses valeurs dans le cadre de ses opérations, notamment dans les domaines de la lutte contre la discrimination raciale, de la lutte contre

l'exploitation et les atteintes sexuelles, de la promotion de l'inclusion des personnes handicapées, de la parité des genres et de la durabilité environnementale.

53. Une nouvelle génération de coordonnateurs résidents est en train de voir le jour : des professionnels qui possèdent des compétences avérées dans le domaine du développement durable ainsi que le savoir-faire et l'expérience nécessaires pour aider les pays à réaliser le Programme 2030. La nouvelle définition d'emploi des coordonnatrices et coordonnateurs résidents redéfinissent clairement les tâches à accomplir et le nouveau profil de responsable précise les profils, les comportements et les pratiques professionnelles souhaités, conformément au modèle de leadership du système des Nations Unies. La nouvelle filière de sélection des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des coordonnatrices et coordonnateurs de l'action humanitaire qui a été créée en 2021 a pour objectif de constituer un vivier diversifié de candidates et candidats de haut niveau qui ont les qualités nécessaires pour remplir les fonctions en question. Le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents a été entièrement remanié afin de recruter les meilleurs candidates et candidats, qui doivent être très qualifiés dans le domaine du développement. La procédure de sélection des coordonnatrices et coordonnateurs résidents fait actuellement l'objet d'une révision intégrale, axée sur cet unique impératif : déployer les personnes qui ont les meilleurs profils au bon endroit. La procédure de déploiement des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a aussi été systématisée, notamment grâce à des consultations préliminaires entre le Bureau de la coordination des activités de développement et les missions concernées à New York.

54. La diversité de l'équipe de coordonnatrices et coordonnateurs résidents représente une priorité absolue. Au mois de mai 2021, plus d'un tiers des coordonnatrices et coordonnateurs résidents avaient été nommés après le transfert du système au Secrétariat en 2019, d'où une première occasion de diversifier cette équipe et d'y intégrer de nouveaux talents. Une attention considérable a été prêtée à l'égalité des genres, à l'amélioration de l'équilibre géographique et à la diversification des nationalités représentées. L'Organisation est ainsi passée d'une situation où la plupart des coordonnateurs résidents étaient des hommes et provenaient de pays autres que les pays de programme à une situation caractérisée par une diversité géographique beaucoup plus grande, où l'objectif de la parité hommes-femmes a été atteint et même dépassé. Au mois de mai 2021, l'équipe de coordonnatrices et coordonnateurs résidents comptait 53 % de femmes (contre 50 % en 2019) et 48 % de personnes provenant de pays de programme (46 % en 2019), et 58 nationalités y étaient représentées (54 en 2019) (figure I).

Figure I
Coordonnatrices et coordonnateurs résidents par sexe, origine géographique, fonction, rang et âge

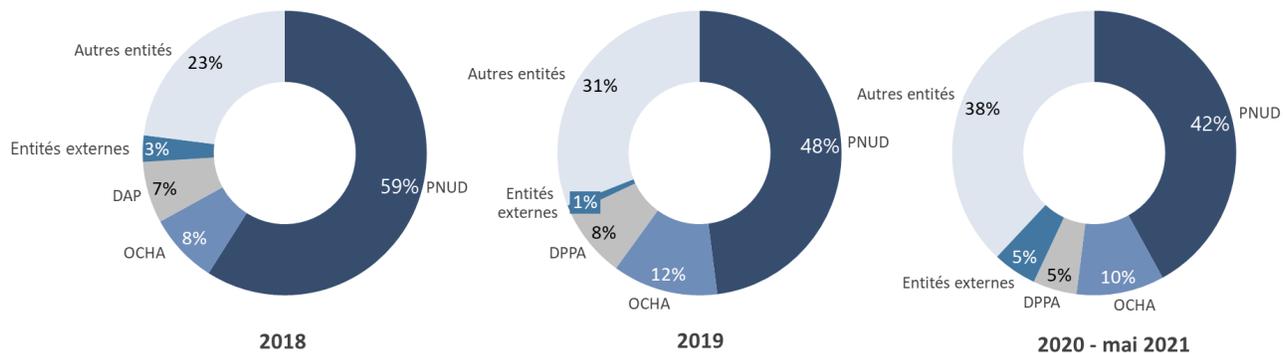


Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

Abréviations : CH = coordonnateur(trice) de l'action humanitaire ; CR = coordonnateur(trice) résident(e) ; RSASG = Représentant(e) spécial(e) adjoint(e) du Secrétaire général ; SSG = sous-secrétaire général(e).

55. En outre, nous avons diversifié l'expérience et les profils des coordonnatrices et coordonnateurs résidents en ce qui concerne leurs entités d'origine, et il est essentiel que nous continuions à progresser vers un système qui parvient à attirer et à déployer les personnes les plus qualifiées provenant d'un ensemble varié d'entités des Nations Unies et d'organisations extérieures au système (voir figure II).

Figure II
Entité d'origine des coordonnatrices et coordonnateurs résidents



Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

Abréviations : DAP = Département des affaires politiques ; DPPA = Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix ; OCHA = Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

56. Le système des Nations Unies apporte aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents tout le soutien qu'il leur faut pour remplir leur mission. Les coordonnatrices

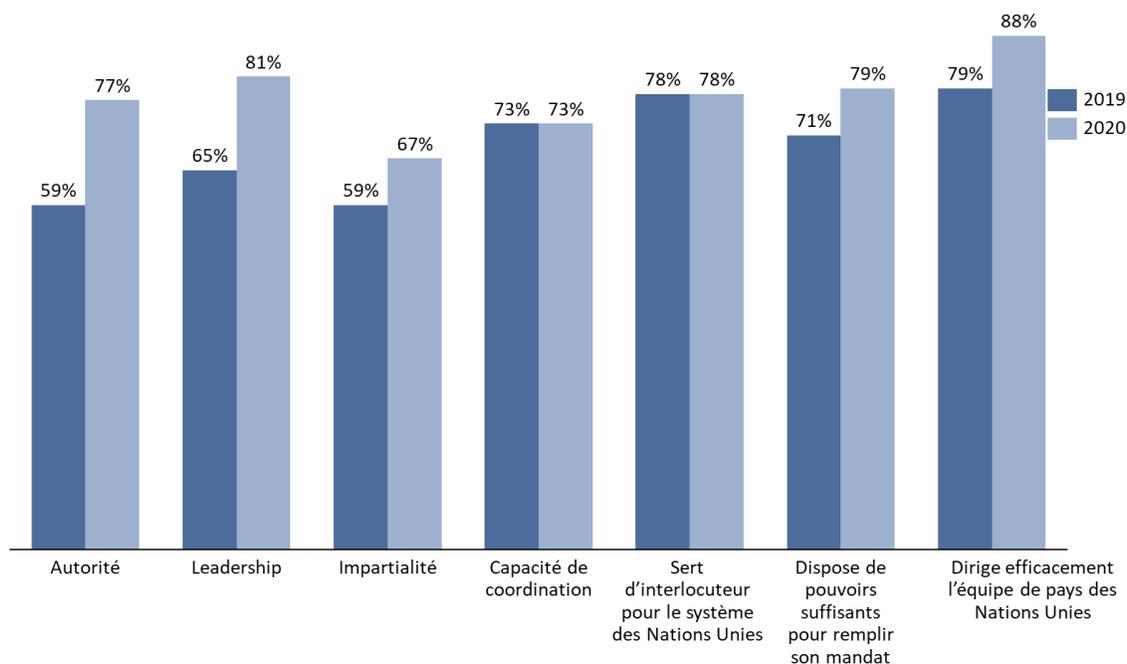
et coordonnateurs résidents qui viennent d'être nommés ou qui ont changé de lieu d'affectation assistent à des séances d'information complètes sur les pays concernés, qui sont animées par des collègues de haut niveau du Bureau de la coordination des activités de développement, du Secrétariat de l'ONU (notamment le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix) et des entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Des mentors et des experts apportent un soutien sur mesure aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour accélérer l'apprentissage de celles et ceux qui ont été nommés récemment et aider celles et ceux qui sont déjà en place à surmonter les difficultés à mesure qu'elles se présentent. Quelque 47 coordonnatrices et coordonnateurs résidents, dont 30 qui en sont à leur première expérience, ont bénéficié de ce soutien jusqu'à présent. Un nouveau module de formation obligatoire sur les objectifs de développement durable a été élaboré avec le PNUD, afin que toutes les coordonnatrices résidentes et tous les coordonnateurs résidents aient en commun un socle de connaissances sur le Programme 2030 et qu'ils comprennent bien le changement de paradigme qu'ils sont censés faciliter. Ces éléments sont complétés par des dialogues en cascade consacrés à la pensée systémique, à la direction collaborative et à la prévoyance dans le cadre du nouveau plan-cadre de coopération. Le Bureau de la coordination des activités de développement a également lancé l'initiative « Leadership Labs » sur les objectifs de développement durable, afin de renforcer les capacités dont disposent les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, le personnel de leurs bureaux et les équipes de pays des Nations Unies pour innover et jouer un rôle moteur dans les changements transformateurs. Le Bureau de la coordination des activités de développement soutient également un processus que mènent les coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour comprendre l'expérience des femmes qui remplissent ces fonctions et recenser les domaines où un appui spécial serait nécessaire.

57. Les gouvernements ont renforcé le nouveau rôle des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Ils ont établi les cadres juridiques du nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sur le terrain de façon à réduire les coûts au minimum en reproduisant, *mutatis mutandis* et dans la mesure du possible, les accords existants avec les entités des Nations Unies – dans la plupart des cas, l'ancien accord standard du PNUD. Aujourd'hui, des accords ont été conclus dans la grande majorité de pays, mais le cadre juridique reste en cours de négociation dans 76 pays. Je compte sur tous les gouvernements concernés pour contribuer à achever ce travail. De plus, dans un certain nombre de pays, les autorités nationales ont rehaussé le rang diplomatique des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, par exemple en les reconnaissant officiellement comme les représentants les plus haut placés du système des Nations Unies pour le développement dans le pays, et en leur permettant de se mettre en rapport plus facilement avec les hauts responsables gouvernementaux, y compris les chefs d'État et de gouvernement.

58. De nombreux éléments témoignent déjà du renforcement du leadership, de l'autorité et de l'impartialité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, en partie sous l'effet des changements susmentionnés. Comme indiqué dans mon rapport de 2021 sur l'examen quadriennal complet (A/76/75-E/2021/57, par. 14) et dans la figure III ci-dessous, les gouvernements des pays de programme ont estimé que, depuis que le nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents avait été mis en place le 1^{er} janvier 2019, les coordonnateurs résidents avaient fait preuve de plus de leadership (81 %), d'une plus grande impartialité (67 %) et d'une meilleure capacité de coordination (73 %). En outre, 78 % des gouvernements de pays de programme considéraient que la coordonnatrice ou le coordonnateur résident était un bon interlocuteur pour accéder au système des Nations Unies au niveau national, 88 % qu'elle ou il dirigeait efficacement l'équipe de pays des Nations Unies et 79 % qu'elle

ou il disposait de pouvoirs suffisants pour remplir efficacement son mandat. Ces chiffres sont nettement plus élevés que ceux de 2019. Les résultats obtenus par les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies pendant la pandémie de COVID-19, qui sont exposés en détail à la section IV, ont encore amélioré les opinions des gouvernements, dont 92 % ont affirmé que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents permettaient au système des Nations Unies de mener une action de riposte cohérente.

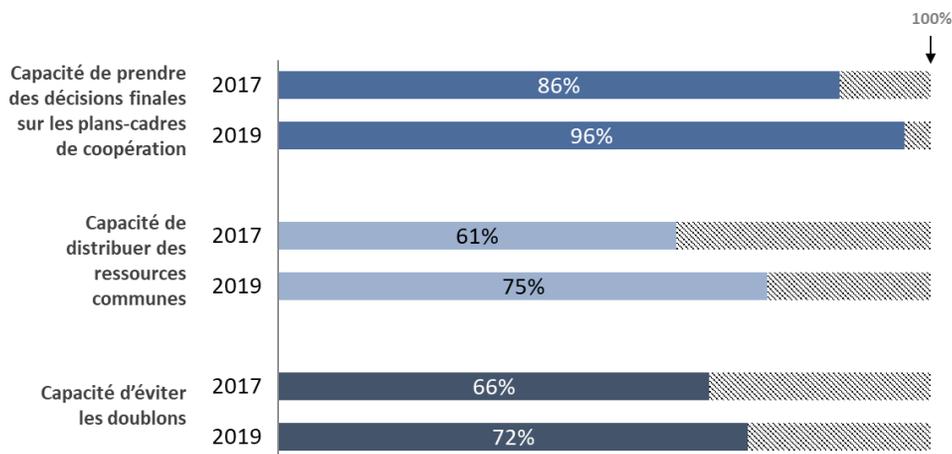
Figure III
Avis exprimés par les gouvernements sur les compétences et les capacités des coordonnatrices et coordonnateurs résidents



Source : enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2020 auprès des gouvernements des pays de programme.

59. Comme le montre la figure IV ci-dessous, les avis des coordonnatrices et coordonnateurs résidents vont globalement dans le même sens. Par rapport à l'enquête précédente, davantage de coordonnatrices et coordonnateurs résidents estiment pouvoir prendre des décisions finales sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ou sur les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement) et distribuer des ressources communes. On constate aussi une augmentation des réponses positives concernant leur influence sur la prise de décisions et leur capacité de réduire les doublons (72 % en 2019, contre 66 % en 2017). La grande majorité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents disent mieux comprendre leurs nouvelles responsabilités et leur nouveau rôle d'encadrement, tels qu'énoncés dans la définition d'emploi et le profil de responsable révisés.

Figure IV
Avis des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sur les progrès réalisés en matière de leadership et de pouvoirs



Source : enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2019 auprès des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

60. Il importe de noter que les mêmes tendances ressortent des enquêtes menées par les entités des Nations Unies ou auprès de ces entités au sujet du leadership, de l'autorité et de l'impartialité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Environ les trois quarts des entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable reconnaissent l'obligation de rendre compte aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents de la planification et de l'exécution des programmes². Près de la moitié des personnes qui ont répondu à une enquête menée en 2021 par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) auprès de ses représentants dans les pays ont fait état d'une amélioration de leur dialogue stratégique avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et d'une augmentation de la capacité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents à faciliter le dialogue entre l'équipe de pays des Nations Unies et le gouvernement national³. Les bureaux de pays du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) ont jugé qu'ils étaient mieux à même de mobiliser des ressources, d'établir des partenariats avec des parties prenantes, de mettre en œuvre des programmes et de collaborer sur des questions normatives par rapport à 2019, ce qui est cohérent avec l'augmentation de la capacité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leurs bureaux à faciliter la coopération interinstitutions⁴. Dans une enquête similaire menée en 2020, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a indiqué qu'une majorité nette de ses bureaux de pays avait noté que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et leurs bureaux avaient renforcé leur capacité de faciliter la coopération

² ONU, Département des affaires économiques et sociales, enquête menée en 2020 auprès des sièges des organismes, fonds et programmes des Nations Unies.

³ Les résultats préliminaires d'une enquête menée par l'UNICEF en 2021 auprès de ses représentants dans les pays doivent paraître bientôt. Pour les résultats de 2020, voir UNICEF, Conseil d'administration, « Implementation of General Assembly resolution 72/279 on repositioning of the UN development system », note d'information pour la session annuelle de 2020.

⁴ FNUAP, Conseil d'administration, note d'information sur l'application de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale, 2021.

interinstitutions (67 %) et leur appui à ONU-Femmes (62 %)⁵. Le PNUD et l'UNICEF ont également jugé utile et nécessaire que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents jouent un plus grand rôle de coordination et de rassemblement dans l'action menée par les entités des Nations Unies pour ne laisser personne de côté et promouvoir l'égalité des sexes et les droits humains⁶. Les représentantes et représentants nationaux de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) estiment que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents jouent un rôle d'intermédiaire neutre qui est essentiel pour surmonter les problèmes de concurrence et les chevauchements interinstitutions afin de mobiliser des ressources conjointement⁷.

61. Enfin, des études externes sont venues confirmer ces tendances. Les conclusions d'une étude réalisée en 2021 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, par exemple, indiquent que la transition vers le système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents est l'un des domaines de la réforme du système des Nations Unies pour le développement qui avait le plus progressé à ce jour et qu'elle s'était traduite par des changements importants, lesquels avaient eu des effets bénéfiques avérés sur la riposte à la COVID-19⁸. Cette étude a également abouti à la conclusion que la position des coordonnatrices et coordonnateurs résidents face aux gouvernements est de plus en plus reconnue et que les parties prenantes gouvernementales y voient un outil précieux pour simplifier la collaboration avec les entités des Nations Unies. Elle fait également ressortir que les partenaires de développement estiment dans l'ensemble que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents jouent un rôle de plus en plus indépendant et influent, qui favorise l'inclusion des entités des Nations Unies (en particulier celles qui n'ont pas de présence physique dans tel ou tel pays), l'efficacité de la collaboration et de l'action de mobilisation, la cohérence du message des entités du système et la promotion des partenariats stratégiques.

62. Le renforcement du leadership et de l'impartialité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents se manifeste dans leur capacité de mieux mobiliser les entités des Nations Unies qui n'ont pas de présence physique dans un pays. Cette capacité occupe une place tout à fait centrale dans les réformes du système des Nations Unies pour le développement et dans la possibilité pour l'Organisation d'apporter un appui à l'adoption de politiques transformatrices, comme cela a été préconisé à l'issue d'évaluations externes et internes de la réalisation des objectifs de développement durable, tels que l'étude du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et les travaux consultatifs du Bureau des services de contrôle interne (BSCI). Ces évaluations ont fourni des informations sur l'aptitude des coordonnatrices et coordonnateurs résidents à créer des moyens d'intégrer les entités plus petites et les entités spécialisées dans les équipes de pays des Nations Unies et ont abouti à la conclusion que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont maintenant mieux à même de promouvoir les mandats du système et d'en faciliter l'exécution. On trouvera dans l'encadré 1 des exemples d'initiatives qui vont dans ce sens. Ce sont là des signes extrêmement prometteurs de l'efficacité du nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Outre qu'il

⁵ ONU-Femmes, note d'information sur l'application de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale, mai 2021.

⁶ Réponses écrites communes du PNUD et de l'UNICEF formulées dans le cadre du débat consacré aux activités opérationnelles de développement du Conseil économique et social.

⁷ Enquête interne informelle sur les réformes du système des Nations Unies pour le développement, 2021.

⁸ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, *Is This Time Different? UNDS Reform : Progress, Challenges and Opportunities, Lessons in Multilateral Effectiveness* (Paris, 2021).

favorise une meilleure coordination, ce système aide toutes les entités des Nations Unies à mieux contribuer à l'action du système pour le développement, dans l'optique du Programme 2030.

Encadré 1

Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents en action : faciliter l'action et l'exécution des mandats des entités des Nations Unies

Les commissions économiques et sociales régionales sont désormais membres de 49 équipes de pays des Nations Unies, contre 40 en 2019 et 32 en 2017. En outre, 35 d'entre elles ont signé, dans 33 pays, le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable ou le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Le **Département des affaires économiques et sociales**, qui contribuait peu autrefois à l'appui du système des Nations Unies au niveau national, a participé à neuf analyses communes de pays et à 13 évaluations de l'impact socioéconomique de la COVID-19, y compris des évaluations multipays couvrant au total 48 pays et territoires, et il prend maintenant part aux activités de réseaux mondiaux d'experts, notamment d'économistes et de spécialistes des données.

En Tunisie, le travail mené conjointement par l'UNICEF et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) dans le cadre du Mécanisme COVAX pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19 a été facilité par le Coordinateur résident, qui a joué un rôle de premier plan dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan de riposte à la COVID-19 et de la stratégie nationale de vaccination. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont facilité le dialogue, les activités de collecte de fonds et l'action de plaidoyer des entités du système des Nations Unies et des partenaires de développement, en permettant au système de s'exprimer d'une seule voix. Quelque 760 000 vaccins ont été fournis rien que pendant le premier semestre de 2021. Dans l'ensemble, les équipes de pays des Nations Unies ont pu intensifier leur action, notamment dans les domaines de la santé, de la vaccination, de l'éducation et de la protection sociale, afin de renforcer la résilience des pays et les systèmes nationaux.

En ce qui concerne l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont joué un rôle essentiel dans le renforcement de l'action menée dans le domaine des migrations à l'échelle du système des Nations Unies. Plus de 50 réseaux nationaux ont été créés dans le cadre du Réseau des Nations Unies sur les migrations et liés aux équipes de pays ; les coordonnatrices et coordonnateurs en assurent la présidence ou la vice-présidence aux côtés de l'OIM et tirent parti de leur influence pour mobiliser les différents acteurs du système des Nations Unies.

Dans le domaine de l'égalité des genres, 60 % des représentantes et représentants nationaux d'ONU-Femmes indiquent qu'ils ont maintenant une meilleure capacité de travailler avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sur les questions normatives et les priorités des droits des femmes. De son côté, le FNUAP estime que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents lui apportent un soutien beaucoup plus important par rapport à 2019 pour l'aider à traiter des questions normatives et à exécuter son mandat. Récemment, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont joué un rôle clé en aidant le FNUAP à

collaborer avec les autres membres des équipes de pays des Nations Unies et avec les gouvernements pour faire avancer l'exécution du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement, en vue du Sommet qui sera tenu à Nairobi à l'occasion du 25^e anniversaire de la Conférence.

Le PNUD a démontré qu'il jouait un rôle unique dans l'équipe de pays en assurant la direction technique du volet socioéconomique de la riposte du système des Nations Unies à la pandémie de COVID-19. En Ouzbékistan, en étroite coordination avec la coordonnatrice résidente, le PNUD a dirigé l'élaboration d'une riposte socioéconomique unifiée à la COVID-19 et d'un plan de relèvement avec différents partenaires, dont le FNUAP, l'OMS, la Banque asiatique de développement et la Banque mondiale. Conçu pour compléter le plan stratégique national de préparation et de riposte du pays, ce plan repose sur une définition commune des problèmes prioritaires et un plan de relèvement chiffré largement soutenu par les entités des Nations Unies et les institutions financières internationales présentes dans le pays.

Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a également travaillé en étroite collaboration avec le Bureau de l'Envoyée du Secrétaire général pour la jeunesse à l'élaboration d'un dossier d'informations et d'outils stratégiques destiné à aider les équipes de pays à faire progresser l'application de la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse. Les équipes de pays du Bangladesh, du Costa Rica, de l'Éthiopie, du Ghana, de la Jordanie, du Maroc, du Niger, de l'Ouganda, de l'Ouzbékistan et de la Sierra Leone assurent, sous la direction des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, l'application de la stratégie et procéderont également à des essais sur le terrain et à l'ajustement des modalités précises de sa mise en œuvre.

Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont facilité le dialogue entre l'Union internationale des télécommunications (UIT) et les pays afin de mettre en place un service en faveur de la transformation numérique dans toutes les régions, de l'Amérique latine et des Caraïbes, où l'UIT travaille également avec le bureau multipays basé à la Trinité-et-Tobago, à la région de l'Asie et du Pacifique. En Afrique et dans la région de l'Europe et de l'Asie centrale, l'UIT travaille maintenant sous la supervision de la Directrice régionale pour l'Afrique du Bureau de la coordination des activités de développement, pour réunir une coalition axée sur les possibilités à exploiter et les problèmes à surmonter dont l'objectif est d'exploiter les nouvelles technologies et de favoriser les transitions numériques pour parvenir à une croissance inclusive en Afrique. Le PNUE a indiqué que le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents permettait de mieux relier ses travaux de recherche et ses travaux normatifs sur des questions transversales clés aux activités des entités qui mènent des opérations dans les pays.

Grâce à l'appui apporté par les coordonnatrices et coordonnateurs résidents aux programmes de partenariat pays de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) au Cambodge, en Égypte et en Zambie, les entités des Nations Unies, les gouvernements, les institutions financières internationales et les donateurs collaborent pour favoriser l'industrialisation, renforcer les interventions socioéconomiques et améliorer les perspectives socioéconomiques, notamment à l'appui de

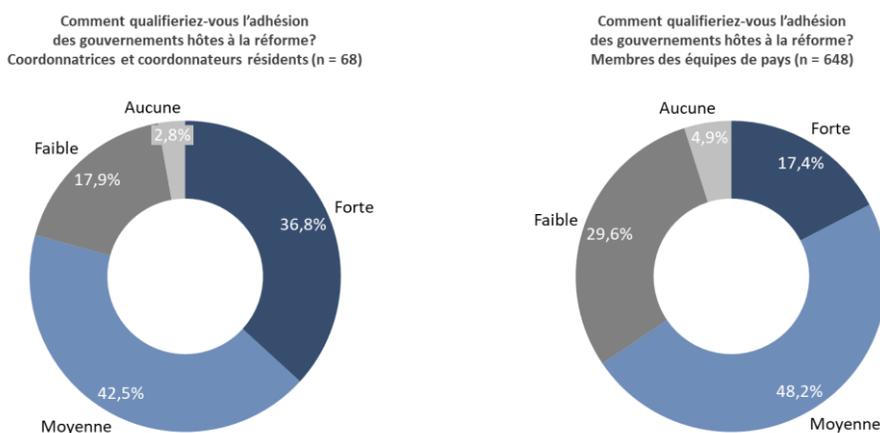
l'action menée par le Cambodge et la Zambie pour sortir de la catégorie des pays les moins avancés.

Comblent les lacunes

63. Le nouveau rôle de coordonnatrice ou coordonnateur résident a été mis en place avec succès et il est largement considéré comme légitime et utile. Cela étant, il est possible de renforcer encore le leadership, l'autorité et l'impartialité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

64. Un quart des gouvernements des pays de programme qui ont répondu à l'enquête menée par le Département des affaires économiques et sociales estiment qu'il est trop tôt pour se prononcer définitivement sur le renforcement du leadership, de l'impartialité et de l'indépendance des coordonnatrices et coordonnateurs résidents : cette donnée vient nous rappeler que le processus n'est pas achevé. Une enquête menée par le Bureau des services de contrôle interne auprès des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies confirme qu'il reste du chemin à parcourir pour obtenir l'adhésion de tous les gouvernements (voir figure V). Les États Membres doivent continuer de prêter attention au processus qui est en cours pour consolider et harmoniser les résultats obtenus dans tous les pays et toutes les régions.

Figure V
Adhésion des gouvernements hôtes à la réforme



Source : BSCI.

65. Il est également inquiétant de constater qu'en 2019, quelque 43 % des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont indiqué qu'ils ne disposaient pas de pouvoirs suffisants pour éviter les doublons⁹ et qu'en 2020, beaucoup estimaient encore que le rôle de chef de file des coordonnateurs résidents n'était pas apprécié par toutes les parties concernées et que certaines y voyaient même une menace¹⁰. En outre, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents continuent de signaler des difficultés dans tous les domaines liés à leur capacité de piloter les processus

⁹ Enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2019 auprès des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

¹⁰ Troisième réunion mondiale du Secrétaire général avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, tenue virtuellement en 2020.

conformément à l'esprit de la réforme¹¹. Plus de 50 % des représentantes et représentants de l'UNICEF dans les pays ont estimé que la fonction redynamisée de coordonnatrices et coordonnateurs résidents n'améliorait pas l'appui collectif du système des Nations Unies aux gouvernements nationaux. Certaines de ces lacunes témoignent des difficultés qu'il reste à surmonter en ce qui concerne le double ordre hiérarchique et la gestion de la performance des coordonnateurs résidents et qui sont examinés en détail dans la section V.

66. L'ONU doit également continuer de renforcer et de diversifier le vivier de coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Les pays de programme y restent sous-représentés, en particulier les États d'Amérique latine, de la région arabe et de la région de l'Asie et du Pacifique, ainsi que les petits États insulaires en développement. J'invite instamment les personnes qualifiées de ces régions à présenter leur candidature dans le cadre de la filière de sélection des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et j'exhorte les entités des Nations Unies à encourager les membres du personnel qui ont le profil recherché à en faire autant. Je demande également au Bureau de la coordination des activités de développement d'élargir son nouveau programme pilote d'information pour trouver de bons candidats dans les pays de programme.

67. La séparation du PNUD de la fonction de coordonnatrice ou coordonnateur résident a créé des incertitudes concernant la sécurité d'emploi qui rendent cette carrière moins attractive et compromettent considérablement sa viabilité. Il est d'autant plus important de s'attaquer à ce problème que l'ONU s'emploie à rajeunir son équipe de coordonnatrices et coordonnateurs résidents : pour s'engager dans cette carrière, les jeunes nommés à cette fonction ont de nombreuses années devant eux et ont besoin d'une certaine sécurité d'emploi pour eux-mêmes et éventuellement pour les membres de leur famille.

68. Depuis que le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a été transféré au Secrétariat le 1^{er} janvier 2019, 45 % des 71 coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui ont terminé leur mandat ont été nommés à un autre poste de coordonnateur résident. Sur les 55 % restants, 16 ont pris leur retraite (soit 23 % du total), 10 sont retournés dans leur entité d'origine (14 %) et 4 ont été nommés au Bureau de la coordination des activités de développement (6 %). Il serait souhaitable que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents puissent passer sans difficulté de la filière des coordonnateurs résidents au personnel des entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, y compris le Secrétariat, et vice versa. Cela leur permettrait d'avoir des carrières stimulantes et variées au-delà de cette filière, s'ils le souhaitent, et le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents bénéficierait de leur connaissance et de leur compréhension de ces entités ; de plus, cela contribuerait à faire émerger chez les dirigeantes et dirigeants du système des Nations Unies une vision commune.

69. Des mesures sont prises en ce sens. Le Bureau de la coordination des activités de développement travaille avec les entités des Nations Unies pour s'assurer que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui viennent des différentes entités restent considérés comme des candidats internes, qu'ils sont inclus dans les viviers de candidats de l'entité et qu'ils ont accès aux offres d'emploi internes et aux ressources internes de formation et de perfectionnement. En outre, j'ai demandé au Bureau de la coordination des activités de développement de consacrer davantage de ressources aux services individuels d'accompagnement des carrières et au soutien apporté aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, et d'examiner les meilleurs moyens d'aider celles et ceux qui sont entre deux affectations ou qui approchent de

¹¹ Ibid.

la retraite. Parallèlement, il faut progresser vers l'objectif plus ambitieux consistant à mettre en place un système intégré de gestion des carrières au Secrétariat et, idéalement, à l'échelle du système des Nations Unies. Pour ce faire, il faudra réfléchir avec les entités du système à la reconnaissance mutuelle des listes de candidats préselectionnés aux postes de responsabilité et à la création de viviers de candidats à l'échelle du système pour ces postes. J'ai l'intention de faire avancer ce dossier dans la période à venir, en travaillant en étroite collaboration avec le Bureau de la coordination des activités de développement, les entités des Nations Unies et le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. J'encourage par ailleurs le Bureau de la coordination des activités de développement à faciliter des échanges réguliers entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les responsables des entités des Nations Unies, afin de faire mieux connaître aux premiers les mandats et les différents besoins des diverses entités, ainsi que les difficultés qu'ils peuvent rencontrer au niveau national.

70. Il importe également de ne pas prêter attention uniquement aux dirigeantes et aux dirigeants, mais également aux équipes de direction. Il reste beaucoup à faire pour que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays puissent collaborer efficacement. Il serait notamment possible d'harmoniser les activités menées par les différentes entités pour sélectionner et former leurs représentants dans les pays de façon à uniformiser les capacités de direction dans les équipes de pays, ainsi que d'utiliser également la filière des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des coordonnatrices et coordonnateurs de l'action humanitaire comme vivier de candidats pour les postes de responsables sur le terrain de l'ensemble du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Il convient d'appliquer plus largement les dispositions du cadre de gestion et de responsabilité, qui permettent aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents d'informer les directrices et directeurs régionaux des entités des Nations Unies des compétences et des profils de responsables recherchés dans chaque pays avant la sélection. Les entités pourraient également mettre en commun les diverses ressources de perfectionnement professionnel qu'elles fournissent à leurs représentants nationaux, afin que tous les membres concernés de l'équipe de pays suivent les mêmes formations dans le même temps.

B. Renforcement des capacités d'appui

71. Afin que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents soient indépendants, impartiaux et dotés des moyens d'action nécessaires et qu'ils soient en mesure d'opérer le plus efficacement possible et de tirer le meilleur parti de la nouvelle génération d'équipes de pays et l'ensemble de l'écosystème de partenariats du système des Nations Unies, nous avons établi, dans le cadre des réformes, un effectif de base standard pour assurer la coordination dans tous leurs bureaux et mis en place des services d'appui au Bureau de la coordination des activités de développement.

Appuis des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents

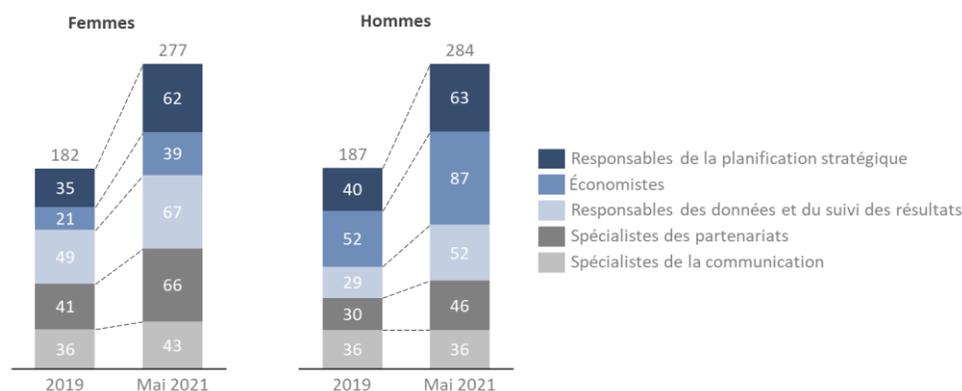
72. Avant les réformes, l'appui dont bénéficiait chaque coordonnatrice ou coordonnateur résident variait beaucoup selon son aptitude à mobiliser des ressources et en fonction des intérêts changeants des partenaires de développement locaux. Par conséquent, cet appui était inégal et dépendait des circonstances propres à chaque pays. Pour remédier à ce problème, les États Membres ont approuvé la proposition de créer dans chaque bureau cinq postes d'administrateur, ainsi que deux postes d'assistant administratif, et ont établi qu'il s'agissait là de l'effectif de base standard du personnel de coordination affecté à chaque pays disposant d'une coordonnatrice

résidente ou d'un coordonnateur résident, à la lumière d'un recensement et d'une analyse des fonctions clés. Chacun de ces postes met des compétences spécifiques à la disposition des coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour les aider à diriger et à coordonner efficacement les équipes de pays et à établir un dialogue crédible avec les gouvernements et les autres partenaires, dans les domaines de la planification stratégique, de la transformation économique, des partenariats et du financement de la réalisation des objectifs du développement durable, de la production, du suivi et de l'évaluation des données relatives à ces objectifs, et des communications.

73. En mai 2021, 571 personnes avaient été recrutées dans 132 bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents (y compris pour les 10 nouveaux postes de spécialistes de la coordination dans les bureaux multipays) : 196 administrateurs recrutés sur le plan international et 375 recrutés sur le plan national, conformément à la répartition prévue en 2018. Les administrateurs recrutés sur le plan international sont de 87 nationalités différentes, et 43 % d'entre eux proviennent des pays de programme. À ce jour, 109 bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont pourvu au moins quatre des cinq postes de base. La parité des genres a été atteinte parmi les 571 administratrices et administrateurs des bureaux, et la représentation des femmes y a augmenté pour chacune des fonctions de base. Ces chiffres ne tiennent pas compte des deux postes d'agent des services généraux de chaque bureau, dont 90 % sont actuellement pourvus au total. Des mesures sont également prises pour faciliter l'emploi de personnes handicapées possédant les qualifications nécessaires dans les bureaux, conformément à la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap.

Figure VI

Augmentation des effectifs et équilibre entre les genres pour les fonctions de base des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents



Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

74. Des effectifs supplémentaires continuent d'être affectées par le système des Nations Unies pour le développement aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents de certains pays, pour répondre à des besoins qui découlent clairement du plan-cadre de coopération, avec l'approbation du gouvernement hôte. Ces effectifs supplémentaires ne sont pas financés par le fonds d'affectation spéciale pour le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Par exemple, un programme conjoint du PNUD et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix a déployé des conseillères ou conseillers pour la paix et le développement dans plus de 80 pays en 2020 ; des conseillères ou conseillers pour les droits humains relevant du HCDH ont été déployés dans 43 pays ; une collaboration avec ONU-Femmes a permis de déployer des conseillères ou conseillers

pour les questions de genre dans 13 bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Afin d'améliorer l'appui fourni par les entités des Nations Unies qui n'ont pas de présence physique dans un pays, sept autres entités ont déployé une conseillère ou un conseiller spécial dans au moins 19 bureaux¹². Il s'agit d'un moyen efficace non seulement de déployer des effectifs sans établir une présence dans un pays, mais aussi de fournir des capacités supplémentaires de conseil stratégique à l'appui du travail de l'équipe de pays dans des domaines qui ne sont pas encore couverts par les autres membres. Ces effectifs supplémentaires font désormais partie intégrante d'un ensemble de capacités de coordination, qui facilite encore l'application de l'approche multidimensionnelle indispensable à la réalisation du Programme 2030 dans ces contextes.

75. D'après les données disponibles, les capacités déployées dans le cadre du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont très performants, aussi bien dans les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents que dans le Bureau de la coordination des activités de développement. Environ 73 % des gouvernements des pays de programme ont constaté que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents avaient désormais la capacité de coordonner les activités des entités des Nations Unies pour répondre aux priorités de leur pays en matière de développement. Plus de 90 % des coordonnatrices et coordonnateurs résidents s'accordent à dire que les équipes de pays des Nations Unies considèrent le Bureau de la coordonnatrice résidente ou du coordonnateur résident comme une ressource commune dans les domaines de l'analyse, des politiques et des programmes.

76. Les analyses indépendantes, les évaluations internes du Bureau de la coordination des activités de développement et les observations formulées par les entités des Nations Unies et d'autres acteurs fournissent certaines indications supplémentaires. Les parties prenantes interrogées dans le cadre d'une étude d'évaluation préliminaire du fonds d'affectation spéciale pluripartenaire des Nations Unies pour l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement ont estimé que les cinq postes créés dans les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents étaient tous importants¹³. Dans ses travaux consultatifs, le BSCI a noté que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les membres de l'équipe de pays des Nations Unies était d'avis que la création d'un poste d'économiste dans chacun de ces bureaux était particulièrement importante pour renforcer les capacités d'analyse du système des Nations Unies¹⁴. Une étude interne du Bureau de la coordination des activités de développement sur les fonctions des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a fait ressortir que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et le personnel estimaient que les équipes de pays parvenaient de mieux en mieux à tirer parti des nouvelles capacités pour mieux coordonner les analyses macroéconomiques, les partenariats et les données et statistiques relatives aux objectifs de développement durable¹⁵. Dans l'ensemble, les personnes interrogées ont souligné que le renforcement des capacités avait permis d'intensifier l'action menée conjointement en matière de mobilisation des ressources, de communication et de sensibilisation.

¹² Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes, le Département de la sûreté et de la sécurité, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le PNUE, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains et les Volontaires des Nations Unies.

¹³ *Early Lessons and Evaluability of the UN COVID-19 Response and Recovery MPTF* (publication des Nations Unies, 2021).

¹⁴ BSCI, Évaluation préliminaire de la réforme du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, novembre 2020.

¹⁵ Bureau de la coordination des activités de développement, « Internal functional review of resident coordinator offices », mars 2021.

77. On trouvera dans l'encadré 2 des exemples des contributions de chaque fonction.

Encadré 2

Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents en action : les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents aident les équipes de pays des Nations Unies à mener une action plus intégrée

Les spécialistes de la planification stratégique/chefs d'équipe appuient les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et améliorent l'efficacité de leurs bureaux en garantissant la coordination et la cohésion des équipes travaillant dans des domaines prioritaires. Ils servent de points de référence essentiels pour la mise en œuvre des processus relatifs aux analyses communes de pays, aux plans-cadres de coopération et aux plans d'intervention socioéconomique des Nations Unies. Dans plusieurs pays, ils ont également contribué, en étroite collaboration avec les spécialistes des partenariats et du financement du développement, à l'expansion des partenariats, notamment avec le secteur privé, et à l'action conjointe de mobilisation de ressources de l'équipe de pays.

Les économistes des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents montrent qu'ils ont un rôle utile à jouer, non seulement dans la coordination, mais aussi dans la facilitation de la planification stratégique, dans l'orientation de la réflexion et dans la mise en rapport des différentes compétences au sein du système des Nations Unies. Dans certaines équipes de pays, les économistes du bureau de la coordonnatrice ou du coordonnateur résident ont aidé les entités des Nations Unies à apporter un appui coordonné au gouvernement pour l'élaboration des stratégies nationales de développement (par exemple en Macédoine du Nord, au Nigéria et à Cabo Verde), la modélisation macroéconomique (en Mongolie et en Jordanie), la riposte aux conséquences économiques de la pandémie de COVID-19 (en Malaisie, en Égypte et en Mongolie, entre autres). D'autres économistes indiquent qu'ils sont de plus en plus considérés comme des interlocuteurs nationaux clés du Réseau des économistes des Nations Unies, tandis que d'autres jouent un rôle central dans la création de réseaux dans le pays : en Égypte, l'économiste du Bureau de la Coordonnatrice résidente a dirigé la mise en place du réseau d'économistes Nations Unies-institutions financières internationales-partenaires de développement, dont il coordonne les réunions périodiques pour permettre l'échange d'idées sur l'économie et partager de nouvelles analyses. Initialement créé à l'initiative du système des Nations Unies et d'une institution financière internationale, le réseau a été étendu aux économistes des partenaires de développement et a donné lieu à des cas de collaboration concrète entre le système et les institutions financières internationales, s'agissant notamment de contribuer aux négociations de prêts avec le Fonds monétaire international dans le cadre de la riposte à la COVID-19.

On estime que les spécialistes des partenariats et du financement du développement ont contribué à l'expansion des partenariats (y compris avec le secteur privé), en faisant converger les efforts des entités des Nations Unies et les efforts de mobilisation conjointe de ressources de l'équipe de pays. Dans de nombreux pays, dont les Émirats arabes unis, Maurice, Sri Lanka et le Paraguay, ils ont aidé à renforcer la coopération des équipes de pays avec le réseau du Pacte mondial. En Colombie, le

dialogue instauré par le spécialiste des partenariats et du financement du développement avec le secteur privé a facilité la création de l'initiative de partage de repas du Programme alimentaire mondial (PAM), qui vise à aider les familles défavorisées à se nourrir. Les spécialistes des partenariats et du financement du développement jouent également un rôle important dans l'établissement et la gestion de différents fonds de financement commun au niveau national et dans la facilitation de l'accès aux fonds d'affectation spéciale des Nations Unies, tels que le Fonds pour la consolidation de la paix et le fonds du Partenariat des Nations Unies pour la promotion des droits des personnes handicapées.

Les responsables de la gestion des données et du suivi et de la communication des résultats contribuent à renforcer la culture des résultats, de l'apprentissage et de la responsabilité. Ils jouent un rôle essentiel dans la collecte, l'analyse et la présentation des données dans le cadre de plusieurs outils de communication des résultats aux niveaux local et mondial, notamment les rapports annuels des équipes de pays des Nations Unies et les portails de données du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, dont la plateforme de données sur la COVID-19. Dans la République de Moldova, le responsable de la gestion des données et du suivi et de la communication des résultats a joué un rôle déterminant dans l'évaluation de la situation et la planification de la riposte du système des Nations Unies face à la COVID-19, en créant un tableau de bord interactif en ligne affichant les données les plus récentes. Pour les organismes nationaux de statistique et les autres partenaires qui s'occupent de données relatives aux objectifs de développement durable, ces responsables sont également de nouveaux interlocuteurs clés à contacter pour obtenir un appui de l'équipe de pays. Au Costa Rica, par exemple, grâce à l'appui coordonné fourni par le Bureau de la Coordonnatrice résidente dans le domaine des données, l'équipe de pays a aidé le Gouvernement à mettre en place une commission nationale des statistiques sur les objectifs de développement durable. À la Trinité-et-Tobago, le responsable de la gestion des données et du suivi et de la communication des résultats a aidé l'équipe de pays à nouer des partenariats axés sur les mégadonnées.

Les spécialistes de la communication des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents contribuent à faire mieux connaître les activités menées sur le terrain par les entités des Nations Unies en faveur du développement durable en élaborant des stratégies de communication communes, en aidant les coordonnatrices et coordonnateurs résidents à parler d'une seule voix au nom de toute l'équipe de pays, en produisant des documents de sensibilisation et de communication et en s'adressant au public pour promouvoir des initiatives mondiales, par exemple dans le cadre de l'action de mobilisation du public lancée à l'occasion du soixante-quinzième anniversaire de l'Organisation. Au Sri Lanka, ils ont amélioré la cohérence des communications des entités des Nations Unies, y compris celles qui n'avaient pas de présence physique dans le pays. L'intégration des centres d'information des Nations Unies dans les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a permis de mieux exploiter les ressources existantes, bien que les expériences soient mitigées et qu'il soit nécessaire de redoubler d'efforts pour parvenir à de bons résultats dans tous les cas.

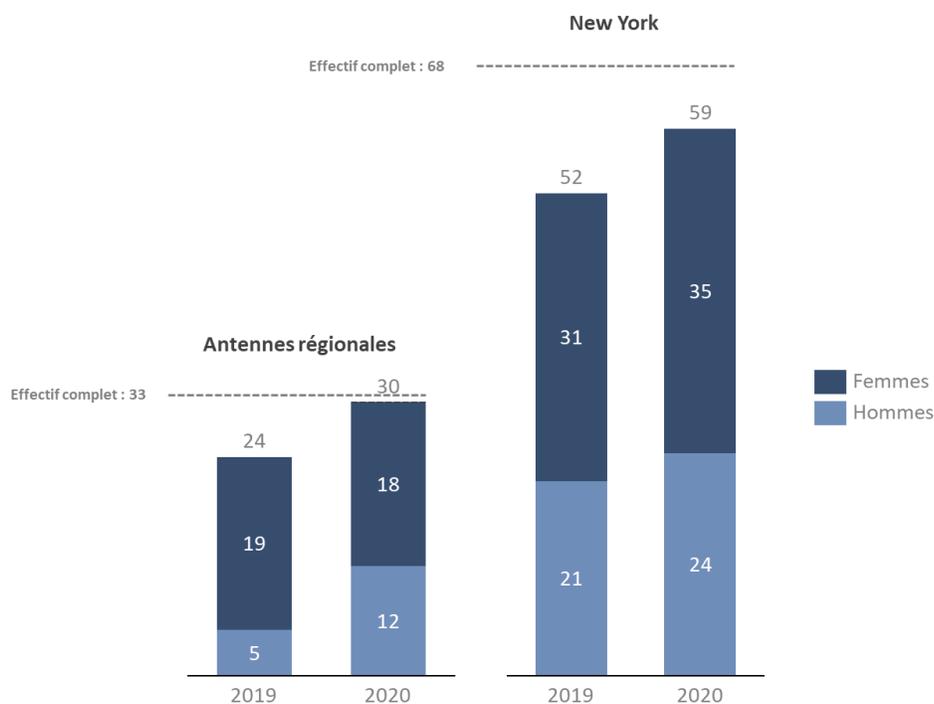
Bureau de la coordination des activités de développement

78. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies, qui opèrent dans 162 pays et territoires, s'appuient dans une grande mesure sur le Bureau de la coordination des activités de développement, qui a été transformé pour répondre aux besoins du nouveau système.

79. En mai 2021, le Bureau de la coordination des activités de développement, qui est situé au Siège mais qui est également présent au niveau régional, était doté d'un effectif presque complet, son personnel se composant alors de 89 personnes (dont 60 % de femmes et 49 % de personnes provenant des pays de programme), soit légèrement moins qu'en mars 2021, en raison des mouvements de personnel.

Figure VII

Dotation en personnel des équipes du Bureau de la coordination des activités de développement à New York et dans les régions



Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

80. Situé à New York mais disposant également d'antennes régionales, le Bureau de la coordination des activités de développement sert de salle des machines au Système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Les équipes de New York veillent à l'efficacité et au bien-être des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et du personnel de leurs bureaux, et répondent aux besoins administratifs des cinq antennes régionales et des 131 bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, y compris lorsqu'il est nécessaire de mettre des capacités supplémentaires à leur disposition. Le personnel chargé des politiques et des programmes facilite le rôle moteur de l'ONU et les contributions de l'ensemble du système des Nations Unies à la réalisation des objectifs de développement durable, grâce à des politiques institutionnelles et à des orientations stratégiques, à des normes communes et aux contrôles de qualité correspondants, à des activités de communication et à des plateformes d'information. Le dialogue mené à tous les niveaux avec toutes les parties

du système est d'une importance capitale pour soutenir les pays à chaque étape de la mise en œuvre de la nouvelle génération d'instruments transformateurs de planification et de programmation des équipes de pays. Une équipe spécialisée aide également le Groupe des Nations Unies pour le développement durable à mettre en œuvre des innovations dans le cadre des activités d'appui. Le personnel du Bureau de la coordination des activités de développement contribue aussi à améliorer à l'échelle du système la collecte de données et la gestion de l'information et des connaissances, et permet la communication d'informations transparentes et de qualité sur les progrès accomplis par le Groupe. Le Bureau est également chargé de mobiliser des ressources pour le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, en faisant appel aux États Membres et au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, et de garantir la transparence totale de la communication des résultats du Groupe des Nations Unies pour le développement durable au Conseil économique et social et aux partenaires, conformément aux règles en matière d'information et de responsabilité.

81. Au niveau mondial, le Bureau de la coordination des activités de développement aide le Groupe des Nations Unies pour le développement durable à améliorer les politiques et la planification en facilitant l'élaboration d'orientations et d'outils destinés à guider les coordonnateurs résidents et leurs équipes dans l'élaboration d'analyses communes de pays, de plans-cadres de coopération et d'autres documents de planification conjointe de ce type, tout en effectuant des contrôles de qualité tout au long des processus de planification pour les 131 bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents, qui sont répartis dans 162 pays et territoires. En utilisant des plateformes numériques pour aider les coordonnatrices et coordonnateurs résidents à suivre les résultats et pour renforcer le dialogue avec les principaux acteurs du système des Nations Unies, le Bureau a rendu l'action menée par le système plus transparente et plus collaborative que jamais. Son rôle de soutien a été manifeste dans le cadre de la riposte à la pandémie de COVID-19. Au début de la pandémie, il a dirigé, conjointement avec le PNUD, un processus interinstitutions visant à élaborer un cadre des Nations Unies pour une riposte immédiate assorti d'un ensemble d'indicateurs, et il a aidé les équipes de pays des Nations Unies à élaborer des plans d'intervention socioéconomique au niveau national. Il facilite le partage régulier d'informations à l'appui des travaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays, notamment dans le cadre d'échanges entre pairs, copréside un groupe de travail mondial visant renforcer les capacités de soins et d'isolement des équipes de pays et veille à la mise en application des plans de continuité des opérations dans les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Le Bureau de la coordination des activités de développement coordonne maintenant l'application de mesures d'efficacité interinstitutions pour faire progresser les nouvelles stratégies relatives aux activités d'appui, les services d'appui communs et le partage de locaux, et il joue un rôle essentiel pour faciliter la collaboration interinstitutions et l'action conjointe des principaux acteurs du système des Nations Unies avec le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, en sa qualité de secrétariat du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Il a également joué un rôle central dans l'action menée pour donner une place centrale à la problématique du développement dans les travaux d'un certain nombre d'organes du Secrétariat de l'ONU, ainsi que dans les activités visant à traduire en interventions sur le terrain les stratégies adoptées au niveau du système des Nations Unies et les décisions prises au niveau intergouvernemental, en ce qui concerne la jeunesse, le handicap, les données, les changements climatiques, le financement du développement et les systèmes alimentaires, entre autres domaines.

82. Les équipes régionales du Bureau de la coordination des activités de développement, qui remplissent essentiellement les mêmes fonctions que le Siège

mais en travaillant dans les fuseaux horaires des pays de programme, sont les interlocuteurs privilégiés des coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans chaque région et aident à intensifier les activités d'analyse, d'évaluation, de programmation et de partenariat aux niveaux régional et sous-régional. Malgré la diversité de leurs expériences et de leur degré de maturité, la plupart des équipes régionales du Bureau sont réputées avoir instauré des relations de travail étroites avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et leurs bureaux ainsi qu'avec leurs partenaires régionaux au sein de l'architecture régionale des Nations Unies. On considère qu'elles ont fourni des conseils et/ou un appui de grande qualité dans le cadre de la présidence du groupe de soutien par les pairs qu'elles ont assurée, ayant aidé à lancer l'application des bilans communs de pays et des plans-cadres de coopération et ayant récemment donné conseils sur les plans de riposte socioéconomique à la COVID-19 dans de nombreux pays. Elles font le lien entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les spécialistes des entités des Nations Unies, apportent un appui à des réseaux professionnels et organisent et animent des discussions régionales et sous-régionales sur des questions d'intérêt commun. Conjointement avec les commissions économiques et sociales régionales et le PNUD, elles fournissent des services de secrétariat aux nouvelles plateformes régionales de collaboration, aidant ainsi les vice-présidents des plateformes à agir dans le cadre de la nouvelle architecture, notamment en ce qui concerne les nouvelles coalitions thématiques visant à répondre aux préoccupations prioritaires des pays de la région.

83. Les informations disponibles indiquent que le Bureau de la coordination des activités de développement a assuré ces services avec efficacité. Environ 90 % des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ou leurs bureaux ont jugé que le soutien reçu du Bureau de la coordination des activités de développement de New York en 2020 était « très approprié » ou « approprié ». Les appréciations les plus positives portaient sur la gestion du changement et l'information sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, les analyses communes de pays et les processus relatifs aux plans-cadres de coopération, ainsi que la communication et la sensibilisation. De plus, 94 % des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont estimé que le Bureau de la coordination des activités de développement assurait un soutien « approprié » ou « très approprié » en 2020, notamment pour faciliter le partage des connaissances, renforcer les capacités, fournir des services d'assurance qualité et guider la mise en œuvre des réformes¹⁶. Les avis recueillis dans le cadre d'une autre enquête étaient positifs quant au rôle joué par le Bureau de la coordination du développement en sa qualité de secrétariat du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, le taux de satisfaction s'établissant à 96 %¹⁷. Ces conclusions ont été confirmées par des études externes : la quasi-totalité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents interrogés par le BSCI ont indiqué que les conseils dispensés par le Bureau pendant le processus de repositionnement avaient été utiles (97 %), opportuns (90 %) et complets (89 %)¹⁸. Dans une étude à paraître, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales juge que le Bureau fournit un appui « déterminant », s'agissant aussi bien de donner des orientations opérationnelles et stratégiques que de gérer au jour le jour les activités des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, dont la majorité dit avoir reçu un

¹⁶ Système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, 2020.

¹⁷ ONU, Département des affaires économiques et sociales, enquête menée en 2020 auprès des sièges des organismes, fonds et programmes des Nations Unies.

¹⁸ BSCI, évaluation préliminaire de la réforme du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

appui adéquat concernant le cadre de gestion et de responsabilité, le plan-cadre de coopération et la stratégie relative aux activités d'appui¹⁹.

Comblent les lacunes

84. Les équipes spécialisées des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et du Bureau de coordination des activités de développement affichent des résultats impressionnants, mais les avis recueillis à l'interne et à l'externe montrent que des améliorations restent possibles.

85. Au niveau national, un examen du Bureau de la coordination des activités de développement a mis en lumière plusieurs ajustements à apporter aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Premièrement, il est nécessaire de mieux définir les rôles des spécialistes des partenariats et du financement du développement et des économistes au sein des bureaux. Les travaux consultatifs du BSCI ont également fait ressortir que beaucoup jugeaient le poste de spécialiste des partenariats et du financement du développement d'un niveau hiérarchique trop faible pour donner les résultats attendus. Dans le cadre d'un examen plus général de la correspondance entre les titres et les principales fonctions associés aux postes des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, le Bureau de la coordination des activités de développement ajustera les mandats pour que les spécialistes des partenariats et du financement du développement se concentrent davantage sur leur rôle rassembleur et mobilisateur, tandis que le rôle des économistes englobe plus naturellement le financement des objectifs de développement durable.

86. Deuxièmement, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et leurs bureaux ont presque tous indiqué que l'appui administratif apporté à leurs bureaux n'était pas suffisant pour leur permettre de remplir leur rôle rassembleur, qui avait été renforcé, exécuter des tâches administratives précédemment effectuées par le PNUD ou répondre à la demande croissante de fonctions d'appui. En outre, ils estiment que leurs capacités ne sont pas suffisantes pour coordonner efficacement la stratégie relative aux activités d'appui et les gains d'efficacité, s'agissant notamment du développement des services d'appui communs, du partage de locaux et d'autres questions opérationnelles. Dans le projet de budget-programme pour 2022 soumis à l'Assemblée générale, il est proposé d'ajouter un poste d'agent local à l'effectif de chaque bureau. Cette création de poste se justifie par la réduction considérable de la portée des services d'appui opérationnel assurés par le personnel du PNUD au niveau des pays, et par le recours accru aux dispositifs du Secrétariat de l'ONU pour les opérations des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Les nouveaux postes permettront de mieux exécuter le mandat tout en contribuant à la réalisation des objectifs de la réforme de la gestion. Il importera également de trouver des moyens de préparer les effectifs d'appoint pour pouvoir les déployer rapidement dans les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays lorsqu'un événement majeur se produit dans tel ou tel pays, comme récemment au Soudan dans le cadre de la transition ou actuellement au Burkina Faso.

87. Troisièmement, une étude conjointe du Bureau de la coordination des activités de développement et du Département de la communication globale sur l'intégration des centres d'information des Nations Unies dans 44 bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a fait ressortir que, près des trois quarts des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et une proportion comparable du personnel des centres d'information se sont déclarés au moins passablement satisfaits de cette intégration et ont jugé, en particulier dans les cas où les centres d'information et le bureau occupaient les mêmes locaux, que la fusion n'avait pas produit de changement

¹⁹ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, *Is This Time Different?*

considérable sur le plan de la communication. Plusieurs coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont jugé que le profil de certains centres d'information ne correspondait pas aux besoins de communication stratégique des équipes de pays d'aujourd'hui. En outre, de nombreux membres du personnel des centres d'information n'avaient pas de personnel d'un niveau hiérarchique suffisant pour coordonner efficacement les communications entre les entités. Le gel des recrutements au Secrétariat a par ailleurs entravé la recherche de personnel qualifié. La double subordination – aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents et au Département de la communication globale – semble également avoir causé des difficultés, ayant été à l'origine de demandes concurrentes et d'une augmentation considérable de la charge travail. Le Département et le Bureau de la coordination des activités de développement mettront à jour les définitions d'emploi pour y indiquer clairement les compétences requises en matière de communication stratégique. Les rapports hiérarchiques seront également rationalisés et clarifiés. Des formations sont dispensées, les recrutements seront lancés après leur approbation par les États Membres et un nouveau modèle de communication stratégique sera établi sur la base de la stratégie de communication globale de l'ONU et des plans-cadres de coopération des pays pour définir conjointement les objectifs de communication et les plans stratégiques.

88. Au niveau régional, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et leurs bureaux indiquent que les services de gestion et d'appui qu'ils reçoivent des équipes régionales du Bureau de la coordination des activités de développement sont d'une qualité variable. En outre, les entités des Nations Unies estiment qu'il faut préciser le rôle confié aux équipes régionales du Bureau de la coordination des activités de développement par rapport aux commissions économiques et sociales régionales, au PNUD et aux organismes des Nations Unies. Le réajustement de l'architecture a beaucoup progressé dans le cadre de l'examen régional. J'encourage néanmoins la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable à suivre ce processus de près et à y apporter toute modification nécessaire, conformément à la résolution 2020/23 du Conseil économique et social. J'examinerai également la question de savoir si la liste des pays couverts par les antennes régionales du Bureau de la coordination des activités de développement correspond aux besoins de toutes les régions. J'ai demandé au Bureau d'étudier toutes les options à cet égard, tout en faisant observer qu'il fallait tirer parti des autres capacités du système des Nations Unies au niveau sous-régional lorsque cela était possible, et que les changements proposés devaient s'inscrire dans les limites des ressources existantes.

89. Au niveau mondial, dans le cadre d'un bilan de la réforme réalisé à la fin de 2020, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont estimé qu'il fallait multiplier les échanges fructueux avec le Siège et l'appui fourni par celui-ci dans le domaine des partenariats, notamment en ce qui concernait les partenariats avec le secteur privé et les institutions financières internationales. Ils ont également indiqué qu'il fallait formuler des orientations concrètes, que les responsables de la gestion des données et du suivi et de la communication des résultats pourraient utiliser pour aider les pays à combler leurs lacunes en matière de données relatives aux objectifs de développement durable, afin d'éclairer de la réalisation des objectifs et les processus de suivi s'y rapportant, ainsi que l'élaboration des politiques, dans le prolongement de l'action menée pour renforcer l'interopérabilité des données conformément à la stratégie du Secrétaire général relative aux données. En outre, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont indiqué que leurs bureaux n'avaient pas assez de capacités pour répondre aux demandes qu'ils recevaient du Siège pour contribuer à des processus de l'ONU et à l'établissement de rapports, ce qui réduisait le temps disponible pour assurer leurs fonctions d'appui au niveau national. J'attends du Bureau de la coordination du développement qu'il continue d'offrir des

possibilités de formation, d'apprentissage et de développement professionnel aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour harmoniser leur performance, notamment en veillant à ce que chacun d'eux dispose des compétences bien calibrées pour répondre aux besoins et aux priorités des pays. Il convient également de rationaliser les tâches à accomplir par les bureaux en matière d'établissement de rapports.

90. Comme dans le cas du renforcement du leadership des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, il importe de prendre en compte le parcours professionnel des administrateurs des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et leurs liens avec le reste du système des Nations Unies pour le développement. Afin de garantir que le personnel reste agile et actif, le Bureau de la coordination des activités de développement et l'École des cadres du système des Nations Unies collaborent pour mettre en place un parcours d'apprentissage pour le personnel des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ; il s'agit d'un cours de formation intensif destiné à aider ce personnel à parvenir à une conception commune des moyens de coordonner efficacement la réalisation du Programme 2030 et des objectifs de développement durable. Le Bureau de la coordination des activités de développement examine également les moyens de permettre la mobilité du personnel des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents à l'échelle de toutes les entités qui relèvent du régime commun des Nations Unies, y compris les organes du Secrétariat de l'ONU.

IV. Vers un renforcement de la contribution des équipes de pays des Nations Unies sur le terrain

91. Il est clair que les éléments fondamentaux du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont désormais en place et fonctionnent bien dans l'ensemble. Il reste cependant à déterminer si ce système améliore la contribution du système des Nations Unies pour le développement sur le terrain, en renforçant l'appui fourni aux gouvernements aux fins de la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

92. Dans la présente section, nous examinerons la réactivité de l'appui des Nations Unies par rapport au contexte, aux besoins et aux priorités des pays. Nous analyserons la performance du système pour le développement face à la pandémie de COVID-19, qui a marqué la première année complète de fonctionnement du système, et nous examinerons dans quelle mesure les coordonnatrices et coordonnateurs résidents permettent de renforcer la contribution du système dans des domaines qui sont au cœur d'un changement de paradigme en matière d'appui aux objectifs de développement durable : la politique et la programmation intégrées, et le financement des objectifs de développement durable et les partenariats.

93. Globalement, je suis satisfait de la direction dans laquelle le système évolue. La réaction du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et du système des Nations Unies pour le développement en général face à la COVID-19 a montré ce qui peut être fait et prouvé que le système est capable de favoriser le développement pendant les interventions d'urgence. La barre est placée, mais il reste beaucoup à faire pour répondre aux attentes et aux besoins liés au Programme 2030.

A. Une action mieux adaptée aux besoins, aux priorités et aux contextes nationaux

94. L'un des principaux motifs sous-tendant mes propositions initiales de réforme du système pour le développement était la nécessité pour le système de mieux adapter sa réponse aux divers besoins et priorités des pays de programme et à leurs situations particulières. Cette démarche est née du constat que, pendant trop longtemps, l'aide internationale au développement, y compris celle fournie par les Nations Unies, a privilégié une approche uniforme et n'a pas su tenir compte de la diversité des pays de programme, notamment en termes de niveaux de revenus, de vulnérabilité, d'histoire ou de culture. Il est aussi apparu clairement que la présence des Nations Unies dans certains pays avait trop souvent été déterminée davantage par les tendances du financement des donateurs que par les besoins en matière de développement et que, dans les pays concernés, il fallait améliorer la collaboration en matière d'objectifs de développement durable entre les opérations de l'ONU, qu'elles concernent le développement, l'aide humanitaire ou la paix.

95. Dans le rapport sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet que j'ai présenté lors du débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles de développement ([A/76/75-E/2021/57](#) et [A/76/75/Add.1-E/2021/57/Add.1](#)), j'ai décrit les mesures importantes qui avaient été prises pour améliorer les résultats du nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans ces domaines.

96. Tout d'abord, afin de mieux adapter les mesures aux besoins, aux priorités et au contexte de chaque pays, le Bureau de la coordination des activités de développement a appuyé la refonte des outils et des méthodes d'analyse commune de pays et d'élaboration des plans-cadres de coopération. Les nouvelles orientations mettent l'accent sur le passage à une nouvelle formule de soutien des Nations Unies, qui repose sur une analyse des besoins des pays fondée sur des données, sur une plus grande souplesse pour s'adapter à l'évolution des besoins, sur un soutien intégré et adapté aux priorités des pays, sur la configuration des capacités des équipes de pays pour obtenir des résultats, et sur un cadre de financement visant à tirer parti de toutes les sources et de tous les canaux de financement. Tous les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable sont élaborés en consultation avec les partenaires nationaux et approuvés par les gouvernements nationaux.

97. Deuxièmement, nous avons entrepris des efforts considérables pour adapter les services offerts par le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et par le système des Nations Unies pour le développement aux besoins spécifiques des pays en situation particulière. Les nouvelles dispositions issues de l'examen régional visent à garantir que les équipes de pays puissent plus facilement faire appel aux capacités du système pour le développement au niveau régional pour répondre aux besoins des pays, notamment s'agissant des plateformes de collaboration régionales et des coalitions thématiques correspondantes. Des progrès rapides sont réalisés pour renforcer l'appui fourni par les Nations Unies aux petits États insulaires en développement grâce à des bureaux multipays renforcés, dont un nouveau bureau multipays pour le Pacifique Nord, au recrutement de spécialistes de la coordination dans les pays desservis par les bureaux multipays et à des contributions accrues des différentes entités des Nations Unies. Les coalitions thématiques des plateformes de collaboration régionales sont particulièrement utiles pour renforcer les capacités d'analyse et d'élaboration de politiques sur les questions prioritaires aux niveaux régional et sous-régional, afin de compléter l'action des équipes de pays. Des mesures spécifiques ont aussi été prises pour resserrer les liens entre 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 et les coordonnatrices et

coordonnateurs résidents et pour assurer la cohérence entre les mesures prises aux niveaux mondial, régional et national afin de donner suite aux Orientations de Samoa et aux programmes d'action d'Istanbul et de Vienne. De même, nous avons pris des mesures pour stimuler le Cadre Union africaine-Organisation des Nations Unies pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et du Programme 2030 afin d'exploiter pleinement toutes les possibilités de collaboration sur le continent, à l'aide d'un cadre de suivi commun.

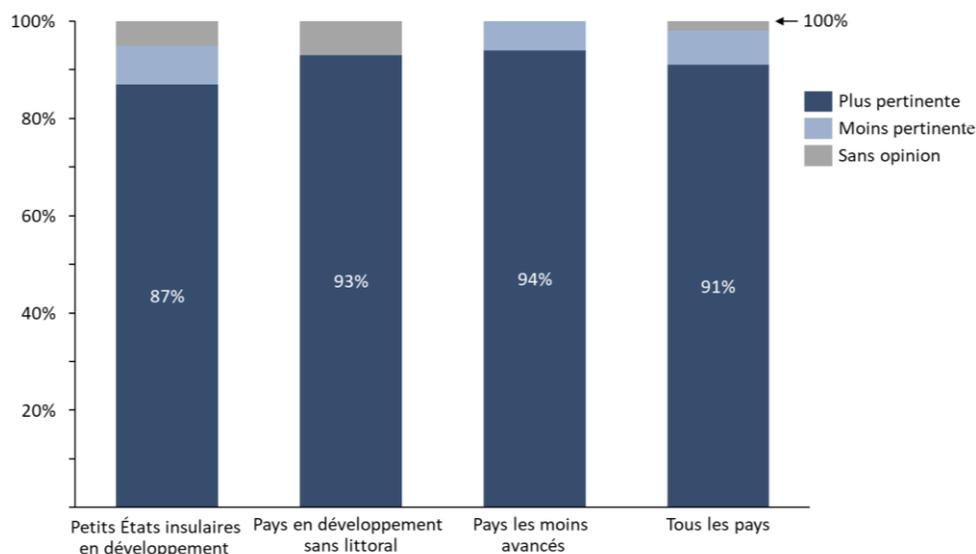
98. Troisièmement, le Comité directeur mixte chargé de promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement a été créé en 2018 pour renforcer la collaboration entre les opérations de développement, de paix et d'aide humanitaire. Doté d'un secrétariat conjoint regroupant des représentants du Bureau de la coordination des activités de développement, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, du PNUD et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix, le Comité fait appel à des partenaires appartenant au système des Nations Unies et à des partenaires extérieurs et se concentre particulièrement sur huit pays prioritaires : le Burkina Faso, le Cameroun, le Tchad, le Niger, le Nigéria, l'Éthiopie, la Somalie et le Soudan. Des efforts considérables ont été engagés pour veiller à ce que les directives émanant du Siège contribuent à traduire les mandats transversaux en action. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui sont investis d'une deuxième fonction, celle de représentantes ou représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, voire d'une troisième, celle de coordonnatrices et coordonnateurs de l'action humanitaire, bénéficient d'un appui spécifique qui leur permet d'améliorer la coordination au sein de l'équipe de pays et de renforcer l'élaboration de programmes holistiques et résilients. La nouvelle filière de sélection des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des coordonnatrices et coordonnateurs de l'action humanitaire renforcera également les capacités d'action de l'Organisation dans ce domaine.

99. Les données disponibles montrent que ces mesures commencent à porter leurs fruits, l'appui fourni par le système pour le développement étant mieux adapté au contexte, aux besoins et aux priorités des pays, comme expliqué ci-dessous dans divers contextes, notamment au Sahel et en Amérique centrale. Au total, 91 % des gouvernements des pays de programme indiquent que les Nations Unies répondent mieux aux besoins de leurs pays depuis trois ans. C'est notamment le cas de 94 % des pays les moins avancés et des pays en développement sans littoral et de 72 % des petits États insulaires en développement (voir figure VIII). Des études externes confirment que les activités conjointes se sont multipliées au cours des deux dernières années et demie, grâce aux réformes²⁰, et que la réforme du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a été l'occasion pour les gouvernements hôtes d'adopter des procédures de planification efficaces ou d'améliorer celles dont ils disposaient, ce qui a permis de mieux adapter l'action du système aux priorités gouvernementales²¹. En outre, 87 % des gouvernements des pays de programme indiquent que la présence du système des Nations Unie est bien adaptée pour répondre aux contraintes propres à chaque pays (contre 76 % en 2019).

²⁰ Ibid.

²¹ BSCI, « Évaluation préliminaire de la réforme du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ».

Figure VIII
**Évolution de l'alignement de l'action du système des Nations Unies
 sur les besoins nationaux au cours des trois dernières années**



Source : enquête réalisée auprès des gouvernements des pays de programme par le Département des affaires économiques et sociales.

100. S'agissant d'améliorer la cohérence entre les piliers de l'action de l'ONU, selon l'enquête menée par le Département des affaires économiques et sociales, 76 % des gouvernements des pays de programme ont reconnu qu'en 2020, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents avaient contribué à renforcer et à améliorer les synergies entre les interventions de développement, l'aide humanitaire ou la consolidation de la paix. En outre, 77 % des gouvernements (contre 70 % en 2019) ont répondu que le système des Nations Unies travaillait actuellement de manière plus collaborative qu'avant le début de l'exercice de repositionnement. Les entités des Nations Unies manifestent certaines tendances positives analogues : 81 % d'entre elles ont déclarées avoir été associées à l'identification des résultats collectifs dans le cadre des interventions de développement, de l'aide humanitaire et de la consolidation de la paix en 2020, contre 75 % en 2019. On trouvera dans l'encadré 3 quelques exemples qui mettent en évidence la variété des améliorations constatées en termes de collaboration entre les opérations des Nations Unies, en vue de progresser dans la mise en œuvre du Programme 2030.

Encadré 3

Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents en action : lutter contre la fragilité et renforcer la collaboration pour le développement durable

Unir tous les acteurs pour apporter de l'espoir en temps de crise.

Les explosions catastrophiques survenues dans le port de Beyrouth en août 2020 ont aggravé les problèmes de développement structurel profonds qui pèsent depuis longtemps sur le Liban. Immédiatement après, sous l'égide de la Coordonnatrice résidente, le système des Nations Unies pour le développement a procédé à une évaluation rapide des dommages et des besoins avec la Banque mondiale et l'Union européenne, laquelle a permis d'élaborer un cadre de réforme, de relèvement et de reconstruction dans le

cadre d'un processus inclusif et participatif qui a rassemblé les priorités du Gouvernement et des ministères d'exécution, de la société civile, du secteur privé et du milieu universitaire, ainsi que des partenaires de développement et de la communauté diplomatique. Cette approche systémique globale, sous la direction de la Coordonnatrice résidente, a jeté les fondations des mesures à prendre pour s'attaquer au prochain obstacle, à savoir le lien entre l'action humanitaire et le développement.

Faciliter les transitions et une collaboration plus efficace entre les opérations du système des Nations Unies. Au Soudan, bien que les efforts soient encore en cours, une collaboration solide a été établie entre l'équipe de pays et la nouvelle Mission intégrée des Nations Unies pour l'assistance à la transition au Soudan, sous la direction du nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, pour soutenir la transition politique, la mise en œuvre des processus de paix, la consolidation de la paix et la mise en place de la gouvernance, ainsi que la mobilisation de l'assistance économique et de l'aide au développement. Sous la direction de la Coordonnatrice résidente, les entités des Nations Unies au Soudan procéderont également à une analyse commune de pays en 2021. En Haïti, le Bureau de la coordination des activités de développement, qui assure une fonction de coordination spécialisée en matière de développement, travaille en étroite collaboration avec le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, le Département des opérations de paix, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Haut-Commissariat aux droits de l'homme, afin d'améliorer la planification et la programmation conjointes dans toutes les phases de l'initiative Unité d'action des Nations Unies, en particulier dans les domaines de la protection sociale, des systèmes alimentaires et de la réduction des risques de catastrophe, tandis que le pays avance vers le développement durable. En République démocratique du Congo, le Coordonnateur résident prévoit la réduction des effectifs de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo et une évolution vers un processus de transition davantage axé sur le développement. Dans tous ces cas, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents remplissent également les fonctions de représentante et représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général et de coordonnatrice et coordonnateurs de l'action humanitaire.

Soutenir l'inclusion socioéconomique des réfugiés. Au Pérou, le Coordonnateur résident joue un rôle de meneur, avec l'OIM, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Programme alimentaire mondial, en demandant que des ajustements soient apportés aux politiques publiques nationales qui concernent plus d'un million de réfugiés et de migrants en République bolivarienne du Venezuela. Parmi les récents changements de politique auxquels le système des Nations Unies a contribué, on peut citer : le programme de régularisation des migrants qui a été approuvé en octobre 2020 ; la simplification des exigences concernant les documents que doivent présenter les demandeurs d'asile pour obtenir un permis de séjour humanitaire ; l'inclusion des réfugiés et des migrants dans le programme national d'assurance maladie complète ; l'aide à la mise en place d'instruments politiques clés tels qu'une plateforme de gouvernance des migrations et l'enquête spéciale sur les conditions de vie de la population vénézuélienne résidant au Pérou.

Tirer parti du Programme 2030 et d'une action cohérente du système des Nations Unies pour prévenir la violence. À l'approche des

élections de 2020, l'État plurinational de Bolivie était en proie à un risque extrêmement élevé d'escalade majeure de la violence. Pour l'éviter, la Coordinatrice résidente a collaboré étroitement avec l'Envoyé personnel du Secrétaire général et l'ensemble de l'équipe de pays, dont le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, le PNUD, le Haut-Commissariat aux droits de l'homme et ONU-Femmes, afin de coordonner les activités de communication auprès de toutes les branches de la société ainsi que de la communauté internationale. De plus, le Fonds pour la consolidation de la paix a rapidement investi dans un programme de dialogue et de médiation dans tout le pays. En l'occurrence, le Programme 2030 a fourni un forum dans lequel toutes les parties prenantes ont accepté de dialoguer et l'équipe de pays a pu organiser rapidement des dialogues locaux, en s'appuyant sur les contacts et la confiance établis au fil des ans avec les partenaires infranationaux. Grâce à ces efforts et à d'autres, l'élection s'est déroulée dans le calme, et le transfert de pouvoir a eu lieu presque immédiatement après l'annonce des résultats.

Recenser des possibilités de développement sous-régional. En réponse à une demande des gouvernements concernés, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes a mené des activités au niveau régional avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les entités des Nations Unies afin d'élaborer un plan de développement intégral pour El Salvador, le Guatemala, le Honduras et le sud et le sud-est du Mexique. Finalisé en mars 2021, ce plan vise à mobiliser des investissements pour des programmes à grande échelle qui stimuleront le développement durable dans toute la région, ce qui permettra de s'attaquer à six causes structurelles à l'origine des migrations (le chômage, la pauvreté et les inégalités, la violence, les catastrophes naturelles, l'insécurité alimentaire et le regroupement familial et le déplacement des familles) et de favoriser des migrations sûres, ordonnées et régulières. Au Sahel, le Secrétaire général a nommé en 2021 le tout premier Coordonnateur spécial pour le développement et l'a chargé de diriger l'action collective des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, des équipes de pays et des organismes des Nations Unies en vue de mettre en œuvre la stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel et son plan d'appui afin d'intensifier la réponse des Nations Unies en matière de développement pour le Sahel, en tirant parti de tous les atouts des Nations Unies dans la région, en soutenant les efforts menés par le Groupe de cinq pays du Sahel, l'Alliance pour le Sahel, la plateforme ministérielle de coordination pour le Sahel, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, l'Union africaine, de l'Union européenne, la Banque mondiale et la Banque africaine de développement.

Comblent les lacunes

101. Dans l'ensemble, je me félicite de la contribution du nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents s'agissant d'adapter le soutien fourni par le système des Nations Unies pour le développement aux priorités, aux besoins et aux contextes nationaux, et d'améliorer la transparence et de la responsabilité eu égard aux résultats. Toutefois, nous pouvons faire davantage.

102. Premièrement, nous devons continuer d'affiner l'offre du système pour le développement dans les pays les moins avancés. L'appui des coordonnatrices et

coordonnateurs résidents à la cinquième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés, prévue en janvier 2022, sera essentiel. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays dans les cinq pays les moins avancés dont le reclassement a été recommandé par le Comité des politiques de développement en février 2021²² devront collaborer activement avec l'équipe spéciale interinstitutions pour le reclassement afin de faciliter la transition. En ce qui concerne les pays en développement sans littoral, j'ai demandé au système des Nations Unies de veiller à ce qu'ils fassent l'objet d'une attention particulière lors de la deuxième Conférence mondiale sur les transports durables, notamment alors qu'ils cherchent à stimuler un relèvement à forte intensité d'emploi, inclusif et durable, après la crise de la COVID-19. Dans les petits États insulaires en développement, nous devons continuer à faire avancer les changements proposés dans le cadre des examens des bureaux multipays. Parallèlement à nos efforts visant à mettre au point un indice de vulnérabilité et à répondre aux préoccupations en matière de dette et de liquidité dans le contexte de la crise de la COVID-19, nous devons veiller à ce que ces changements se traduisent par des améliorations concrètes sur le terrain.

103. Deuxièmement, s'agissant d'améliorer la collaboration entre les activités de développement et les opérations de paix et humanitaires, les entités du système des Nations Unies pour le développement font état de difficultés concernant la définition de la notion de « résultats collectifs » et la manière dont ces résultats devraient être présentés dans les outils de planification actuels, tels que les plans-cadres de coopération, les plans de réponse humanitaire et les cadres stratégiques intégrés. Ce problème devra être résolu si l'on veut aller de l'avant. Il faut également assurer un financement adéquat et remédier à l'approche cloisonnée des donateurs quant aux mécanismes de financement des actions menées dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la paix. Il est aussi nécessaire d'améliorer la compréhension commune et l'acceptation des liens entre l'action humanitaire, le développement et la paix au sein du système des Nations Unies et parmi les partenaires de développement, et de s'attaquer aux obstacles comportementaux et aux pratiques non complémentaires en matière de budget et de dotation en personnel au sein de l'Organisation. Des exemples récents au Myanmar et en Éthiopie mettent en évidence les difficultés rencontrées dans certains des environnements les plus complexes sur le plan politique. Ces préoccupations ont aussi été soulevées par les États Membres au cours des consultations menées dans le cadre de l'établissement du présent rapport.

104. Alors que nous progressons dans la suite donnée à l'examen quadriennal complet de 2020, je continuerai à encourager les entités des Nations Unies à travailler ensemble pour renforcer l'intégration intersectorielle et élargir nos partenariats dans les milieux fragiles, qui sont essentiels à la réalisation du Programme 2030. Cela nécessitera une analyse, une planification et une hiérarchisation minutieuses, complétées par des ressources favorisant une division stratégique du travail qui permette de tirer parti des différents points d'entrée vers une approche commune, non seulement au sein du système des Nations Unies, mais aussi dans le cadre de partenariats avec des acteurs extérieurs, notamment la société civile, les villes, les institutions financières internationales, les experts techniques et le secteur privé. Les efforts se poursuivront pour résoudre les questions relatives aux résultats collectifs et à la programmation conjointe et améliorer la compréhension des différents principes, outils et approches, notamment par des politiques de gestion des aptitudes et des solutions comportementales. Seulement 13 % des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont une deuxième fonction, et moins de 9 % en remplissent aussi une troisième, mais il est absolument essentiel que ces personnes aient le profil, les

²² Bangladesh, Kiribati, République démocratique populaire lao, Népal et Tuvalu.

compétences et l'expérience appropriés pour remplir leurs fonctions et aider l'Organisation à obtenir des résultats en faveur des personnes qu'elle sert, conformément au droit international. La nouvelle filière de recrutement de coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de coordonnatrices et coordonnateurs de l'action humanitaire renforcera nos capacités d'action dans ce domaine, compte tenu notamment du rôle essentiel que jouent les représentantes ou représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les coordonnatrices et coordonnateurs de l'action humanitaire dans les contextes de mission intégrée. Je demande également aux États Membres de faciliter les progrès dans ce domaine en assouplissant les mécanismes de financement. Grâce aux efforts d'intégration de l'Organisation, complétés par le soutien des États Membres, les acteurs de l'ensemble du système des Nations Unies seront mieux à même d'harmoniser stratégiquement les mandats, les outils et les instruments en vue d'une action plus efficace, en tenant compte de considérations transversales telles que les droits humains et la protection ou encore la diversité des âges et la représentation des femmes et des hommes, afin de veiller à ne laisser personne de côté.

B. Lutter efficacement contre les effets de la pandémie de COVID-19

105. La pandémie de COVID-19 cause d'immenses difficultés et perturbations dans le monde entier. Elle constitue également une première mise à l'épreuve du nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de sa capacité de coordonner efficacement les équipes de pays et de mobiliser le système des Nations Unies pour le développement pour répondre efficacement aux besoins socioéconomiques à grande échelle, conformément aux priorités nationales.

106. Après que j'ai lancé mon appel à la responsabilité partagée et à la solidarité mondiale face à la pandémie en mars 2020, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable a rapidement élaboré un cadre mondial pour la réponse socioéconomique immédiate à la COVID-19 afin de guider la mise au point des plans d'intervention socioéconomique des Nations Unies face à la COVID-19 dans les pays. Sous la direction technique du PNUD, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont coordonné l'élaboration de 121 plans d'intervention, couvrant 139 pays et territoires. Ces plans visent à soutenir la fourniture de services essentiels, à renforcer les services de protection sociale, à protéger les emplois et les travailleuses et travailleurs vulnérables et à maintenir la cohésion sociale, tout en jetant les bases d'un meilleur redressement. Au cours de l'année 2020, 3 milliards de dollars ont été réaffectés par 126 équipes de pays des Nations Unies et 2 milliards de dollars supplémentaires ont été mobilisés.

107. Comme indiqué plus en détail dans le rapport de la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ([E/2021/55](#)), ces efforts se sont traduits par des résultats concrets et mesurables qui ont des effets directs sur la vie des populations :



Faire face aux répercussions sociales et économiques de la COVID-19



Aide fournie à 162 pays et territoires pour faire face aux effets sanitaires, humanitaires et socioéconomiques de la COVID-19



240 millions de personnes ayant eu accès à des services vitaux non liés à la COVID-19



142 millions de femmes ayant reçu des soins de santé maternelle



Accès à l'enseignement à distance pour 263 millions d'enfants



Accès à des services essentiels d'approvisionnement en eau et d'assainissement pour plus de 36 millions de personnes



Aide à plus de 1,3 million de travailleur(euse)s du secteur formel, plus de 580 000 travailleur(euse)s du secteur informel et près de 375 000 sociétés



73 millions d'enfants ayant reçu des vaccins essentiels



Accès à la nutrition pour 48 millions d'enfants



44 millions de personnes ayant bénéficié de transferts de fonds

108. Ces résultats témoignent des efforts considérables déployés par les entités dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement ainsi que d'une unité d'esprit et d'une cohésion d'objectifs qui reflètent les valeurs fondamentales de l'ONU. Les commentaires reçus des gouvernements des pays de programme et les conclusions d'études indépendantes soulignent également le rôle central joué par le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents à cet égard. En effet, quelques 91 % des gouvernements conviennent que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont assuré la cohérence de la riposte des Nations Unies à la pandémie. De même, les travaux consultatifs du BSCI ont montré que les réformes avaient amélioré la rapidité d'intervention et que le rôle de coordination et de mobilisation des coordonnatrices et coordonnateurs résidents auprès des gouvernements hôtes avait été apprécié par les responsables nationaux. Dans tous les pays où le BSCI a entrepris des études de cas, les membres des équipes de pays ont noté que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents avaient continué de les inclure dans tous les aspects de l'intervention, et qu'en conséquence, chacun avait le sentiment de comprendre ce que l'autre faisait. En outre, dans certains cas, en travaillant avec le bureau de la coordonnatrice résidente ou du coordonnateur résident, les organismes ont pu lancer des appels de fonds plus coordonnés, tandis que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont soutenu une approche coordonnée de la réponse sanitaire immédiate dirigée par l'OMS et de la réponse humanitaire dirigée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

109. L'étude d'évaluabilité préliminaire de la riposte à la COVID-19 a mis en évidence certains facteurs spécifiques qui ont permis cette action efficace et cohérente. Premièrement, on a noté l'existence d'un cadre mondial qui réunit les entités des Nations Unies aux niveaux national, régional et mondial et fournit des orientations simples pour guider les équipes de pays tout laissant à chacune toute latitude pour répondre directement aux priorités et au contexte du pays concerné. L'élaboration d'un cadre de suivi connexe, assorti d'un ensemble de 18 indicateurs, ventilés par type de programme, territoire (rural/urbain), sexe, groupe d'âge et populations à risque, et complété par des indicateurs sanitaires, humanitaires et relatifs aux droits humains, a facilité le suivi des résultats à l'échelle du système via la plateforme UN-Info gérée par le Bureau de la coordination des activités de développement. Ces travaux ont également stimulé la mise en place d'un portail en ligne destiné au public, qui a eu pour résultat une transparence sans précédent et

permis de fournir des informations en temps réel sur l'action du système pour le développement. Deuxièmement, les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable conviennent du rôle de chef de file qui revient au PNUD – qui est le principal organe de l'Organisation à s'occuper du développement – dans le volet socioéconomique de la riposte, ce qui lui a permis d'apporter une contribution majeure parallèlement au rôle de coordination des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, tout en tirant parti des capacités des autres entités des Nations Unies. Troisièmement, le fonds d'affectation spéciale pluripartenaire des Nations Unies pour l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement est un moteur de l'intégration et de la cohérence des interventions des équipes de pays.

110. La contribution du système des Nations Unies pour le développement à la riposte face à la pandémie, tirant parti du rôle de coordination, de rassemblement et de direction des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, est extrêmement encourageante. Elle montre ce qui peut être fait pour accélérer certains volets des réformes, notamment en termes de planification conjointe, de mobilisation des ressources, de suivi et de responsabilité. Elle a placé la barre très haut pour les équipes de pays des Nations Unies, qui devraient contribuer encore davantage aux efforts de redressement et à la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable.

111. Dans le même temps, la pandémie fait toujours rage dans de nombreuses régions du monde, notamment en raison d'inégalités inacceptables en matière de vaccination. Il est essentiel que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents continuent à faire tout leur possible, sous la direction technique de l'UNICEF et de l'OMS, pour planifier et mettre en œuvre efficacement des campagnes de vaccination. Ils doivent également assurer la coordination nécessaire pour garantir la prise en charge du personnel des Nations Unies et lui fournir un appui de manière à assurer la continuité des opérations, comme le PNUD l'a fait récemment en facilitant la participation des représentants des pays en développement à la plateforme de négociations de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Il importe tout autant de continuer à appuyer les efforts déployés par les coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour mobiliser des ressources pour les fonds de financement commun afin de renforcer l'efficacité de l'action des équipes de pays au regard des objectifs de développement durable.

C. Une évolution de la nature et de la qualité de l'appui aux objectifs de développement durable

112. L'examen initial que j'ai commandé au début des réformes a mis en évidence la façon dont le système des Nations Unies pour le développement devait changer pour maximiser sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable. Il s'agissait essentiellement de passer d'une approche fragmentée et fortement axée sur les projets, qui mettait surtout l'accent sur les domaines couverts par les objectifs du Millénaire pour le développement, à une approche facilitant la fourniture d'un appui intégré couvrant les politiques, la programmation, les partenariats, le financement et les données, en réponse aux priorités nationales définies pour progresser vers les objectifs de développement durable.

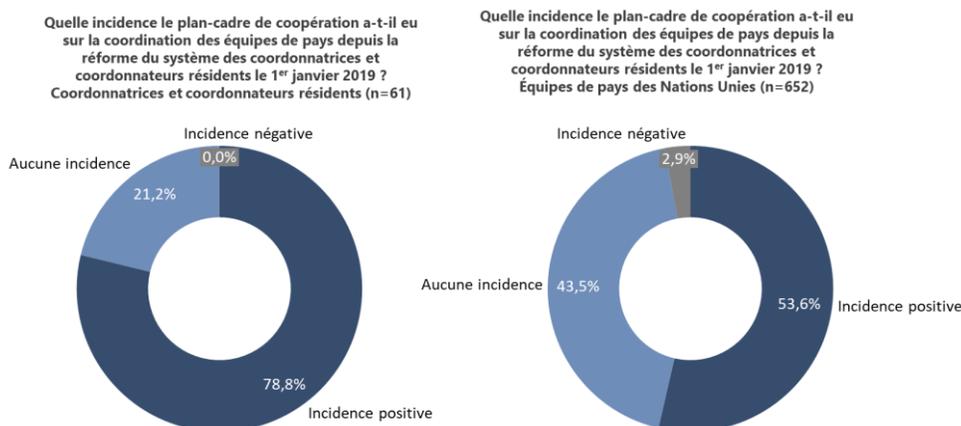
113. Le principal vecteur de ce changement est le nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Il s'agit de l'instrument le plus important pour l'offre des équipes de pays des Nations Unies en matière de soutien aux pays dans le cadre des objectifs de développement durable, qui sert de référence pour affiner la structure de l'équipe de pays, élaborer les descriptifs de programme de pays des différentes entités, mobiliser conjointement des ressources et mesurer les

performances et résultats des équipes de pays. D'ici à la fin de l'année 2021, plus de la moitié des équipes de pays auront remplacé les anciens plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement par des plans-cadres de coopération nouvelle génération, et la quasi-totalité des plans de réponse socioéconomique des Nations Unies y auront également été intégrés.

114. D'après les premiers commentaires des gouvernements des pays de programme, l'accent ainsi mis sur une programmation conjointe porteuse de changement commence à produire l'effet désiré. Par exemple, parmi les gouvernements des pays de programme, 92 % ont convenu que les plans-cadres de coopération leur ont permis de faire en sorte que les activités opérationnelles des Nations Unies tiennent dûment compte des priorités nationales et y répondent, contre 89 % en 2019, et 78 % considèrent que les résultats communs ont été davantage privilégiés, contre 74 % en 2019. Ce constat a également été validé par des études externes. Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales souligne que les améliorations enregistrées dans l'élaboration des nouveaux plans-cadres de coopération et analyses communes de pays sous la direction des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont le principal domaine de progrès des équipes de pays, en plus de la riposte à la pandémie de COVID-19. Le BSCI a également noté que la plupart des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et une majorité des membres des équipes de pays avaient signalé une amélioration de la coordination grâce à l'introduction des plans-cadres de coopération et des analyses communes de pays (voir figure IX).

Figure IX

Incidence des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable sur la coordination des équipes de pays

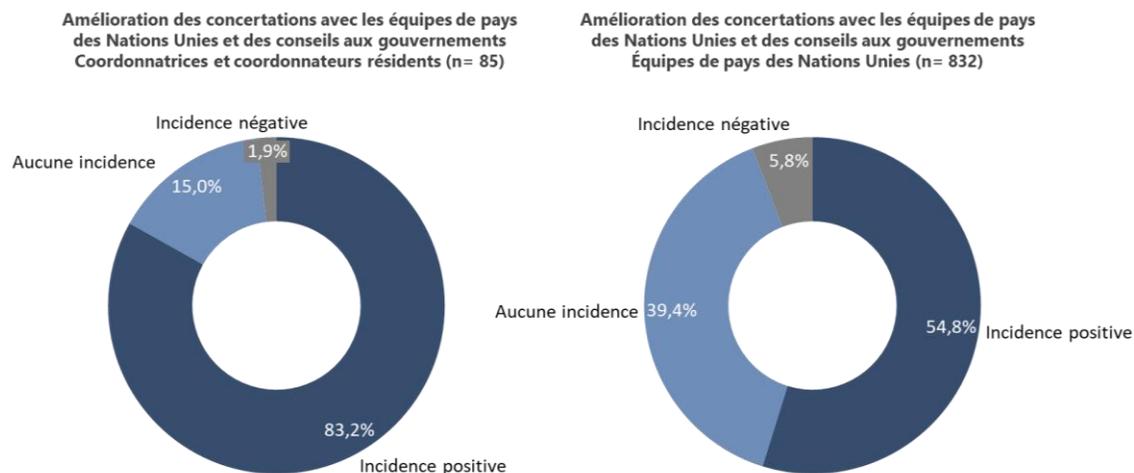


Source : BSCI.

115. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les chefs d'entité des équipes de pays des Nations Unies indiquent que les analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération ont considérablement amélioré leur capacité de collaborer sur la formulation de conseils pratiques. Bien que les avis divergent entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays (voir figure X), en 2020, 89 % des gouvernements de pays de programme ont indiqué que l'ONU fournissait de manière adéquate un appui aux politiques fondé sur des données factuelles et 88 % ont indiqué que l'ONU fournissait des conseils pratiques intégrés satisfaisants (contre 77 % par le passé). Cela a également été confirmé par les travaux consultatifs du BSCI, qui a noté que les principaux facteurs qui contribuaient aux progrès en matière d'appui aux politiques étaient la direction impartiale et compétente

de la coordonnatrice résidente ou du coordonnateur résident en matière de politiques et la réceptivité et les capacités du gouvernement hôte.

Figure X
Améliorer l'appui aux gouvernements



Source : BSCI.

116. La réforme du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a eu des résultats plus mitigés en ce qui concerne la mise en œuvre des programmes conjoints. Là encore, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont plus susceptibles que les membres des équipes de pays des Nations Unies de donner une évaluation positive de l'incidence de la réforme sur la fourniture d'un appui mieux coordonné et intégré. Néanmoins, des études réalisées par le BSCI, les équipes de pays des Nations Unies et les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont montré que les nouvelles règles de collaboration avaient créé un espace pour la programmation conjointe qui n'existait pas auparavant.

117. D'aucuns peuvent se demander si la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies qui émerge clairement est le résultat du nouveau rôle de direction, de rassemblement et de coordination des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ou des améliorations apportées à la méthode suivie par les membres des équipes de pays. Selon moi, ce questionnement est une distraction qui crée des divisions au sein des équipes de pays, alors que nous savons que seule une approche conjointe et intégrée nous permettra d'optimiser les résultats. Ce raisonnement reflète également une ancienne méthode de travail qui ne tient pas compte de la relation symbiotique entre les membres des équipes de pays et les coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Une coordination étroite aussi bien que de solides fonctions d'orientation et de programmation sont nécessaires. En définitive, des coordonnatrices et coordonnateurs résidents efficaces permettront à l'équipe de pays d'apporter une contribution mieux coordonnée, plus cohérente et plus efficace. Les entités des équipes de pays apportent des connaissances, des capacités et des outils améliorés, aussi leur contribution collective aux besoins et priorités des différents pays augmentera sous la direction des coordonnatrices et coordonnateurs résidents de l'ensemble du système.

118. On trouvera dans l'encadré 4 des exemples de cette contribution dans la pratique, qui montrent le type d'action transformatrice que peuvent mener les équipes de pays des Nations Unies dans les 162 pays et territoires au cours de la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable.

Encadré 4

Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents en action : les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies, moteurs de la transformation des objectifs de développement durable

Lutter contre la pauvreté et ne laisser personne de côté. La pandémie de COVID-19 a mis en lumière les immenses lacunes des systèmes de protection sociale à travers le monde. Au Timor-Leste, cependant, le système des Nations Unies a exploité toutes ses capacités pour faciliter l'introduction par le Gouvernement du tout premier transfert en espèces national, à hauteur de 200 dollars par ménage, qui a atteint 98 % de tous les ménages éligibles du pays, dont 20 % étaient dirigés par des femmes. Le rôle de direction, de coordination et de fédération du Coordonnateur résident, les capacités techniques de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et le soutien des entités des Nations Unies, y compris ONU-Femmes, ainsi que les ressources mobilisées au moyen du fonds d'affectation spéciale pluripartenaire des Nations Unies pour l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement se sont conjugués pour permettre la mise en œuvre de ce programme. En particulier, le Coordonnateur résident a collaboré directement avec le Cabinet du Premier Ministre et les ministres pour canaliser une aide de l'ONU d'un montant d'un million de dollars par le fonds du Gouvernement pour l'action face à la COVID-19. Grâce à cette aide de l'ONU (qui s'ajoute aux presque 80 millions de dollars engagés par le Gouvernement), d'autres donateurs se sont manifestés et le programme a été mis en œuvre en un temps record.

Appuyer une transition verte. Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents montre également sa valeur en matière de financement innovant de l'action climatique, en mettant les équipes de pays des Nations Unies en relation avec les institutions financières nationales, les banques de développement et le secteur privé. Par exemple, en Uruguay, la Coordonnatrice résidente a dirigé les entités des Nations Unies (PNUD, UNICEF, OMS, ONU-Femmes et OIM) dans leur collaboration avec le Gouvernement et le secteur privé pour développer les capacités, définir les cadres juridiques et réglementaires et mettre au point les nouveaux instruments financiers nécessaires pour décarboniser l'économie. En Serbie, saisissant l'occasion d'un élan public en faveur de l'action environnementale, la Coordonnatrice résidente a recensé un certain nombre de domaines dans lesquels l'équipe de pays des Nations Unies pourrait entreprendre des activités conjointes ou coordonnées et mené des activités en matière de sensibilisation et de partenariat qui ont permis de nouer une relation de travail étroite avec le Gouvernement pour accélérer la décarbonisation tout en renforçant l'économie grâce à de nouvelles compétences, de nouveaux emplois et de nouveaux marchés. La Coordonnatrice résidente et son bureau ont aussi de nombreux échanges avec les institutions financières internationales et le secteur privé dans le cadre du chapitre local du Pacte mondial des Nations Unies, ainsi qu'avec les chambres de commerce et certains donateurs, afin de soutenir les petites et moyennes entreprises dans leur transition écologique.

Mobiliser les partenaires pour établir des liens avec les jeunes, accroître leurs compétences et leur donner des moyens d'action. Dans le prolongement de la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse, l'initiative Génération sans limites, un partenariat public-privé initié par

l'UNICEF, qui fait participer les jeunes et diverses entités de l'ONU, est actuellement active dans plus de 47 pays et rapproche les secteurs public et privé et les jeunes pour galvaniser les initiatives efficaces. L'objectif est d'atteindre les jeunes dans plus de 100 pays d'ici à 2025. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont particulièrement bien placés pour produire des résultats grâce à Génération sans limites. Au Kenya, par exemple, où le comité directeur de Génération sans limites relève désormais du Bureau du Président, sous la direction du Coordonnateur résident, l'ensemble du système des Nations Unies fournit un soutien technique au Gouvernement pour mettre en œuvre l'initiative dans le pays. La connectivité est l'une des priorités de Génération sans limites au Kenya, et les partenaires travaillent avec l'UIT pour mobiliser des fonds privés et publics afin de raccorder les écoles à Internet dans le cadre de l'initiative Giga. Parmi les autres programmes clés, citons le mentorat et l'apprentissage par le service communautaire dans le cadre du nouveau programme d'études secondaires numérique basé sur les compétences et de la plateforme numérique Youth Agency Marketplace (YOMA), qui est actuellement liée à la plateforme de partenariats en matière d'objectifs de développement durable, aux laboratoires d'accélération des objectifs de développement durable et aux centres Ajira (hébergés par le Ministère des technologies de l'information et des communications, de l'innovation et de la jeunesse).

Lutter contre la violence à l'égard des femmes et des filles dans le cadre d'une pandémie mondiale. Au cours de l'année écoulée, on a constaté une augmentation alarmante de la violence à l'égard des femmes et des filles dans toutes les régions, ce qui a entraîné un recul par rapport à une cible clé des objectifs de développement durable. Néanmoins, malgré les difficultés, les équipes de pays des Nations Unies ont soutenu les gouvernements nationaux et travaillé avec la société civile, en tant que partenaire central, pour produire des résultats importants dans 23 programmes de pays. Pour ce faire, elles se sont appuyées sur l'Initiative Spotlight, un partenariat de l'ONU et de l'Union européenne doté de 500 millions de dollars et programme phare de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, auquel participent 11 entités des Nations Unies. Sous la direction des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et en tirant parti des avantages comparatifs et de la direction fonctionnelle des entités de manière intégrée, les équipes de pays ont mobilisé des ressources qui ont permis de renforcer 84 lois et politiques, de faciliter l'accès de plus de 650 000 femmes et filles à des services de lutte contre la violence fondée sur le genre et d'augmenter de 22 % les poursuites engagées contre les auteurs de violences.

Mobiliser et tirer parti des ressources financières pour soutenir les priorités nationales en matière d'objectifs de développement durable. La composante d'investissements à effet catalyseur (SDG Invest) du Fonds commun pour les objectifs de développement durable a déjà généré 28 propositions liées au climat, comportant des mesures d'adaptation et d'atténuation, avec un potentiel de financement estimé à 6 milliards de dollars. Le rôle des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a été essentiel pour mettre les équipes de pays des Nations Unies en lien avec les institutions financières nationales, les banques de développement et le secteur privé. Au Gabon, le Coordonnateur résident a soutenu le plan de développement durable « Gabon vert » en rassemblant des entités des Nations Unies, des institutions financières publiques et

privées et des investisseurs pour contribuer, sous la direction du PNUD, à un cadre de financement national intégré « profondément vert » qui aligne les financements publics et privés en faveur de la transition verte avec un budget tenant compte des questions de genre. Dans l'ensemble, l'organisation de réunions pour aider les gouvernements à financer leurs propres stratégies et plans relatifs aux objectifs de développement durable est un domaine dans lequel les coordonnatrices et coordonnateurs résidents peuvent jouer un rôle beaucoup plus dynamique et apporter une valeur ajoutée considérable à l'avenir.

Repenser la vulnérabilité et améliorer les critères d'éligibilité à l'aide pour les petits États insulaires en développement. Pour la première fois, un indice de vulnérabilité multidimensionnelle pour les petits États insulaires en développement est en cours d'élaboration ; il sera présenté à l'Assemblée générale lors de sa soixante-seizième session. Créé à l'initiative des Coordonnateurs résidents de la Barbade et de Samoa, cet indice fait fond sur les contributions de 13 coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour des petits États insulaires en développement et leurs bureaux ainsi que sur les connaissances spécialisées du système. Le PNUD, la FAO et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture façonnent également les travaux relatifs à l'indice de vulnérabilité multidimensionnelle. Le Réseau des solutions pour le développement durable appuie ces travaux afin de garantir un résultat indépendant qui réponde aux normes de qualité requises pour qu'un indice composite soit accepté par les institutions financières internationales, le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'ensemble des acteurs de la coopération au service du développement. Cette initiative est un modèle de collaboration à la fois au sein du système des Nations Unies et au-delà, tant en interne qu'avec des partenaires externes.

Comblent les lacunes

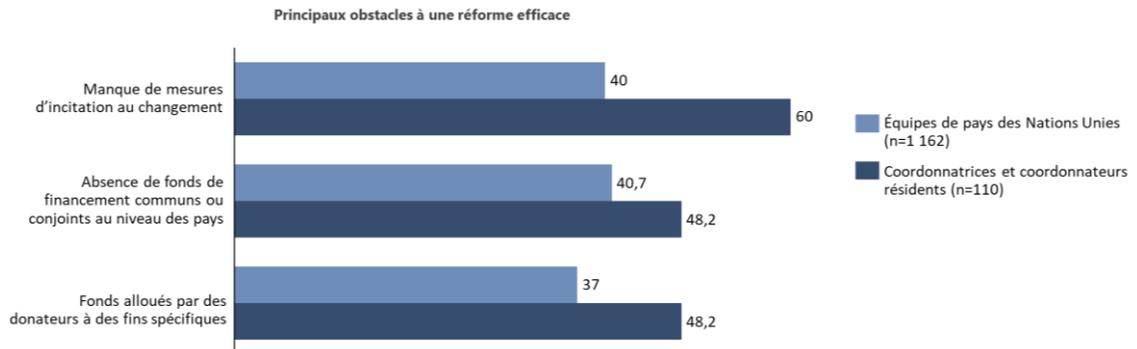
119. Malgré ces progrès, nous savons qu'il nous reste un chemin considérable à parcourir avant de transformer complètement la nature et la qualité de notre soutien dans tous les pays.

120. Premièrement, les nouveaux instruments de programmation ont permis aux équipes de pays de fournir un soutien conjoint en matière de planification et de programmation, mais certains éléments clés facilitant la collaboration font toujours défaut. Les entités font état d'une concurrence interinstitutions continue et d'un chevauchement des mandats persistant²³, confirmés par le BSCI, qui a constaté que les progrès accomplis pour combler les lacunes et résoudre les chevauchements étaient mitigés, seule une petite majorité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents (54 %) et une minorité des membres des équipes de pays (27 %) interrogés notant une amélioration. Selon des études externes (voir figure XI), les clés du progrès dans ce domaine sont les mesures d'incitation au changement et la disponibilité de fonds de financement conjoints ou communs, dont il est question dans la section

²³ FAO, enquête mondiale menée en 2019 auprès des représentantes et représentants dans les pays sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays ; FNUAP, enquête menée auprès des représentantes et représentants dans les pays sur l'analyse comparative de la réforme du système des Nations Unies en 2019-2021.

suivante²⁴. L'absence de procédures administratives rationalisées entre les différents organismes continue également de ralentir le rythme du changement²⁵.

Figure XI
Principaux obstacles à une réforme efficace



Source : BSCI.

121. Deuxièmement, les progrès relatifs à l'optimisation de la configuration des capacités des équipes des pays sont mitigés. À la section III, j'ai expliqué comment les coordonnatrices et coordonnateurs résidents avaient élargi l'accès des gouvernements aux capacités d'entités qui n'ont pas de présence physique dans le pays. En outre, les gouvernements des pays de programmes eux-mêmes se déclarent satisfaits de la composition actuelle de l'équipe de pays des Nations Unies dans leur pays²⁶, et plusieurs équipes de pays indiquent que les dialogues structurés sur la configuration de l'équipe ont permis d'exploiter un plus large éventail de capacités pertinentes pour mettre en œuvre le plan-cadre de coopération²⁷. Les données internes montrent toutefois qu'il reste une marge de progression considérable, notamment pour les 31 équipes de pays qui devraient lancer et achever des exercices de configuration au cours de l'année 2021. Comme indiqué dans mon rapport de 2021 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement (A/76/75-E/2021/57, par. 35), j'ai demandé au Groupe des Nations Unies pour le développement durable d'élaborer un processus plus précis et plus transparent à cet égard au cours des années 2021 et 2022, notamment avec les gouvernements hôtes. Ce n'est qu'à cette condition que les équipes de pays des Nations Unies seront aptes à obtenir des résultats dans le contexte du plan-cadre de coopération. Parallèlement, le Bureau de la coordination des activités de développement suivra l'offre et la demande émanant des entités du système des Nations Unies pour le développement qui ont une présence allégée au niveau des pays pour éclairer les mesures prises individuellement et collectivement par les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Les gouvernements hôtes peuvent également jouer un rôle important au regard de cette priorité.

122. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies bénéficieront des capacités et des compétences nécessaires pour produire des résultats adaptés au contexte des différents pays, à mesure que des

²⁴ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, *Is This Time Different?*

²⁵ BSCI, « Évaluation préliminaire de la réforme du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ».

²⁶ Organisation des Nations Unies, enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2020 auprès des gouvernements des pays de programme.

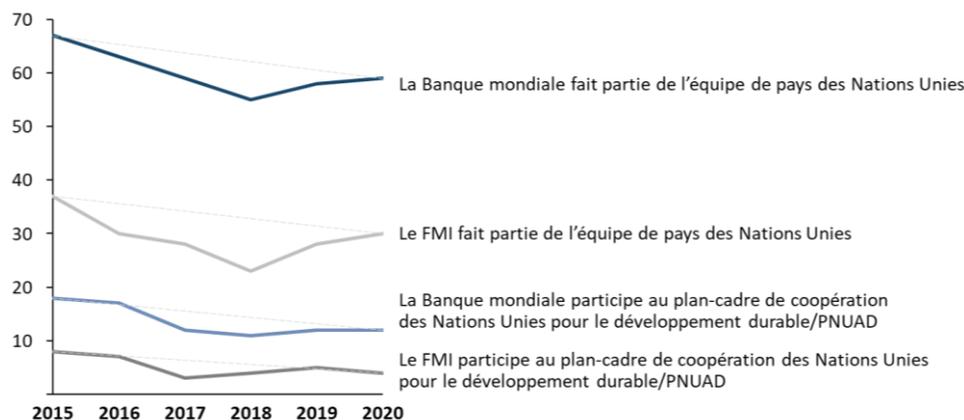
²⁷ Suivi interne mené par le Bureau de la coordination des activités de développement auprès des équipes de pays des Nations Unies qui ont effectué des exercices de configuration.

améliorations supplémentaires seront mises en œuvre conformément aux résultats de l'examen des bureaux multipays et de l'examen au niveau régional. De nombreuses entités des Nations Unies, dont le PNUD, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le FNUAP et ONU-Femmes, ont entrepris leurs propres exercices de repositionnement interne, en tenant compte des réformes du système pour le développement et d'autres facteurs. Des travaux supplémentaires pourraient toutefois être nécessaires au sein de toutes les entités des Nations Unies et dans l'ensemble du système pour le développement, en vue de rafraîchir et de réorienter les compétences dans tout le système, en mettant l'accent sur le passage d'un modèle reposant sur la gestion de projet et les spécialistes de programmes à un modèle fondé sur les capacités politiques propres à favoriser une croissance économique partagée et à promouvoir les transitions verte, sociale ou numérique mentionnées dans l'examen quadriennal complet de 2020. Je pense qu'il est particulièrement nécessaire de renforcer les capacités du système des Nations Unies pour le développement en ce qui concerne l'intégration des objectifs de développement durable, le financement, les données, la technologie et les partenariats, et j'encourage le Groupe des Nations Unies pour le développement durable à donner la priorité à l'action collective sur ces fronts. J'encourage également les entités des Nations Unies à envisager des mesures d'incitations internes supplémentaires pour faciliter la collaboration dans ces domaines, notamment en soutenant la mobilité du personnel entre les organismes afin de renforcer la cohérence et la cohésion à l'échelle du système.

123. Troisièmement, je me félicite de ce que 85 % des pays de programme estiment que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont fait progresser les partenariats à l'appui des efforts nationaux visant à faire avancer le Programme 2030 et que la réforme a clairement amélioré la participation des institutions financières internationales aux programmes conjoints des équipes de pays des Nations Unies et de l'ONU. Une majorité (58 %) indique que la collaboration entre les institutions financières internationales et les Nations Unies dans leur pays s'est améliorée au cours des quatre dernières années²⁸. À l'heure actuelle, 44 des 130 équipes de pays des Nations Unies déclarent avoir des initiatives conjointes avec des institutions financières internationales pour promouvoir des systèmes financiers durables au niveau national, principalement avec la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, le Fonds monétaire international et la Banque asiatique de développement (voir figure XII). Le renforcement de ces partenariats est essentiel pour aider les pays à établir des cadres de financement nationaux intégrés et pour mobiliser les ressources dont les pays ont besoin pour mener à bien les transitions dans les domaines de l'énergie, des transports, de l'agriculture, du numérique et d'autres domaines. En même temps, il existe une marge de progrès considérable. Situation inchangée par rapport à 2019, un peu plus de la moitié des gouvernements des pays de programme s'accordent à dire que la collaboration entre les institutions de Bretton Woods et l'ONU dans leur pays s'est améliorée au cours des quatre dernières années.

²⁸ Organisation des Nations Unies, enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2020 auprès des gouvernements des pays de programme.

Figure XII
**Participation de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international
 aux travaux des équipes de pays des Nations Unies et aux plans-cadres
 de coopération des Nations Unies pour le développement durable/plans-cadres
 des Nations Unies pour l'aide au développement**



Source : Système de gestion de l'information du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, 2020.

Abréviations : FMI = Fonds monétaire international ; PNUAD = plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

124. Il s'agit d'un domaine d'une importance capitale pour maximiser la contribution des équipes de pays aux priorités nationales. J'encourage le Groupe des Nations Unies pour le développement durable à recenser les moyens de renforcer véritablement la collaboration avec les institutions financières internationales et d'autres partenaires essentiels dans les pays, tels que les principaux organismes de développement. En parallèle, je ferai de cette question une priorité dans mes dialogues continus avec les dirigeants des institutions financières internationales.

125. Enfin, la riposte face à la pandémie de COVID-19 a montré la valeur d'un cadre mondial qui guide les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies, garantit l'harmonisation des objectifs entre les entités des Nations Unies aux niveaux national, régional et mondial et assure le suivi des résultats pour obtenir des résultats collectifs. À mesure que les pays sortent de cette crise, il est essentiel que le Groupe des Nations Unies pour le développement durable et les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ajustent tous les instruments qui permettent d'appuyer les efforts de redressement susceptibles d'accélérer la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

D. Des opérations plus efficaces

126. Il est encourageant de constater que la collaboration accrue au sein du système génère également des gains d'efficacité, en grande partie grâce à l'élan suscité par les réformes et aux efforts considérables déployés par les différentes entités et les équipes de pays des Nations Unies, qui bénéficient de la coordination assurée par le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

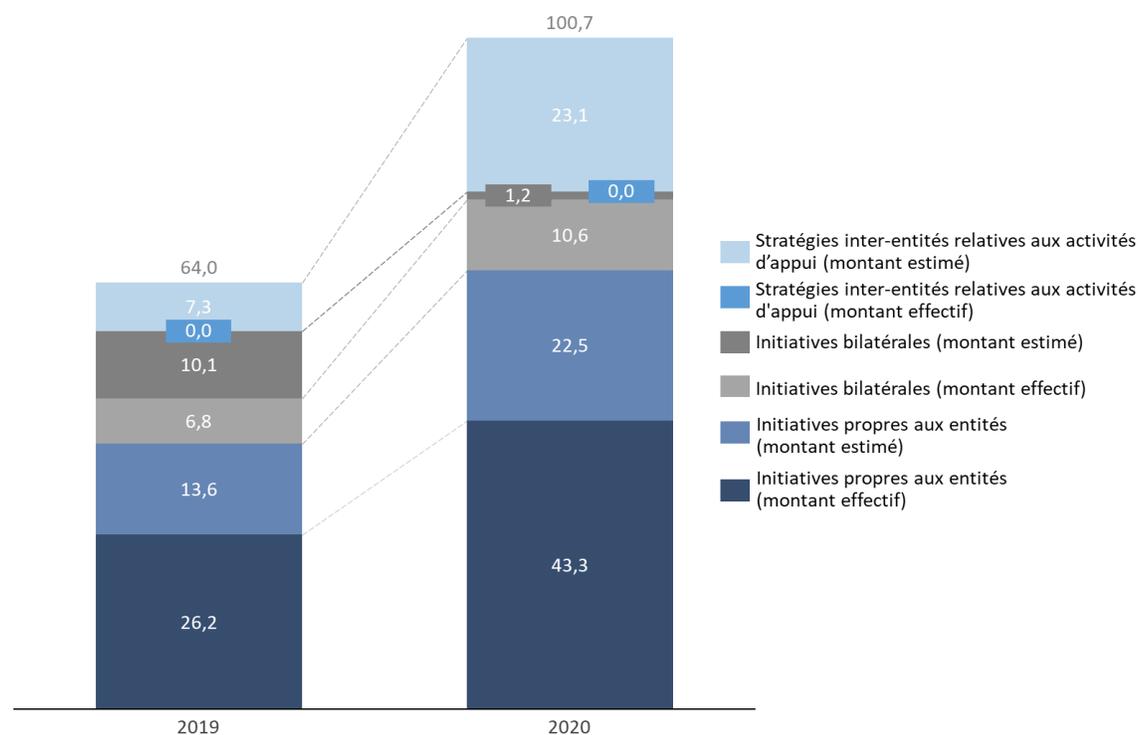
127. Dans mon rapport sur l'examen quadriennal complet (A/76/75-E/2021/57, par. 41), j'ai décrit en détail les efforts déployés pour mettre en place des stratégies relatives aux activités d'appui, fournir des services au moyen de services d'appui communs et de centres mondiaux et régionaux de services partagés, créer des locaux

communs et assurer une meilleure communication concernant les résultats et les gains d'efficacité. Les gains d'efficacité sont estimés à plus de 64 millions de dollars pour 2019, première année du repositionnement, et à 100 millions de dollars pour 2020 (y compris les gains de temps quantifiés et les estimations relatives à l'élimination de certaines dépenses), soit une augmentation de 57 % entre 2019 et 2020, qui constitue un signe encourageant par rapport aux gains potentiels qui ont été estimés à l'origine à 310 millions de dollars pour 2022 (voir figure XIII). Le chiffre réel pourrait être beaucoup plus élevé, car seulement un tiers des entités disposent actuellement de politiques ou de mécanismes permettant de mesurer les gains d'efficacité.

Figure XIII

Gains d'efficacité : élimination de certaines dépenses et gains de temps

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

128. Ces gains sont une agrégation des gains d'efficacité dans les différentes entités, pays et processus des Nations Unies. Ils se traduisent par des ressources indispensables à la programmation, une réponse plus rapide et une fourniture plus efficace de services de soutien aux pays pour la réalisation du Programme 2030. L'essentiel des gains d'efficacité résulte de mesures spécifiques aux entités des Nations Unies (66 %). Grâce au nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, les gains provenant des stratégies relatives aux activités d'appui des équipes de pays ont augmenté de 300 % entre 2018 et 2020, passant de 7,3 millions de dollars à 23,1 millions de dollars. Les initiatives bilatérales et les centres mondiaux de services partagés ont généré des gains supplémentaires. Je félicite le système des Nations Unies pour le développement pour cet effort collectif sans précédent, et je décris ci-dessous certaines des mesures qui peuvent être prises pour continuer à progresser.

Comblent les lacunes

129. Encouragé par les progrès considérables réalisés au cours des trois dernières années, je vois quatre domaines méritant une plus grande attention à l'avenir. Premièrement, il est essentiel d'accélérer le développement des centres mondiaux de services partagés, un domaine particulièrement susceptible de produire des résultats, en se fondant sur les infrastructures existantes à l'échelle du système. Deuxièmement, je demande d'urgence aux pays de programme, aux équipes de pays et aux entités des Nations Unies de procéder aux réformes nécessaires pour permettre le passage à des locaux partagés et à des services d'appui communs, ainsi que pour assurer la mise en œuvre et la réalisation des initiatives décrites dans les stratégies relatives aux activités d'appui. Troisièmement, comme plusieurs États Membres l'ont noté lors de nos consultations, les changements découlant de la mise en œuvre de l'examen régional peuvent être l'occasion d'améliorer l'efficacité des opérations au niveau régional. Je prie le Groupe des Nations Unies pour le développement durable et les organes directeurs des entités des Nations Unies de continuer d'étudier cette question. Quatrièmement, compte tenu d'un autre ensemble de préoccupations, il est essentiel de chercher à augmenter nettement le nombre d'entités des Nations Unies qui communiquent des informations à leurs organes directeurs sur les gains d'efficacité, par rapport au faible taux actuel de 40 %.

V. Passer au niveau supérieur : principe de responsabilité et mesures incitatives

130. J'ai souligné les progrès réalisés par le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et le travail qui reste à entreprendre pour assurer une contribution efficace et cohérente du système des Nations Unies pour le développement dans tous les pays où il opère. J'ai déjà présenté certaines des mesures qui peuvent être prises pour y parvenir, telles que l'amélioration du vivier de coordonnatrices et coordonnateurs résidents, le renforcement de l'appui fourni par les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et le Bureau de la coordination des activités de développement, le renforcement des services proposés par le système des Nations Unies pour le développement et l'amélioration des compétences, des outils de planification et des partenariats.

131. Dans la présente section, je me concentre sur deux autres domaines dont je ne dirai jamais assez combien ils sont déterminants pour que nous puissions faire passer le fonctionnement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement au niveau supérieur : l'incitation au changement que constitue l'amélioration des pratiques de financement et la mise en œuvre des responsabilités énoncées dans la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale. Quelques progrès ont été réalisés mais le grand changement d'attitude voulu dans les deux cas ne s'est pas encore produit. Il faut maintenant prendre des mesures décisives.

A. Encourager le changement par l'amélioration des pratiques de financement

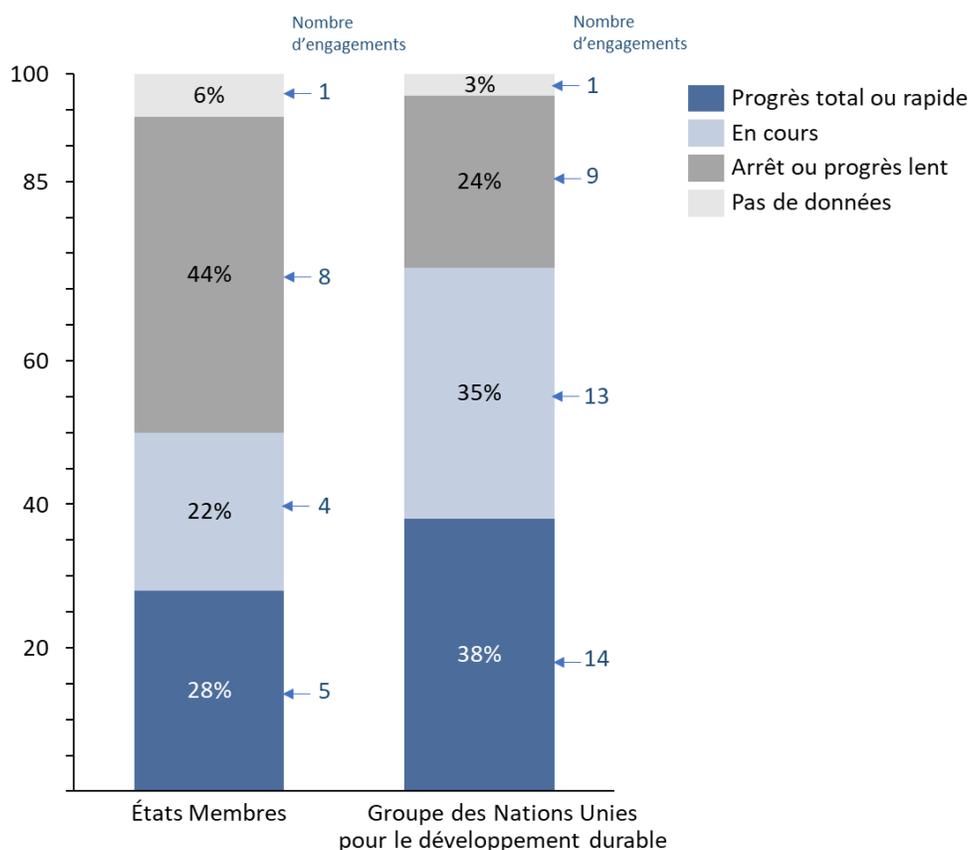
132. Dans sa résolution [72/279](#), l'Assemblée générale a souligné qu'il importait de modifier les pratiques de financement pour encourager le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, dans le cadre d'un système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents redynamisé. Le pacte de financement a fixé des objectifs concrets à cet égard et renforcé considérablement la confiance des organismes des Nations Unies qui souhaitaient passer de l'action individuelle à un

soutien plus collaboratif et porteur de changement en réponse aux besoins et aux priorités des pays.

133. Comme indiqué plus en détail dans l'additif à mon rapport de 2021 sur l'examen quadriennal complet (A/76/75/Add.1-E/2021/57/Add.1), des progrès importants sont réalisés dans certains domaines du pacte de financement, tant par les États Membres que par le système des Nations Unies pour le développement. Au total, les États Membres ont progressé vers les objectifs relatifs à 50 % des 18 engagements pris dans le cadre du pacte de financement ou les ont atteints (voir figure XIV).

Figure XIV

Progrès réalisés dans les engagements du pacte de financement



Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

134. Il est encourageant de constater que des progrès sont réalisés, par exemple, en vue d'augmenter la part des ressources de base issue des contributions statutaires pour les activités liées au développement et que les contributions aux principaux fonds de financement communs et aux fonds thématique propres à telle ou telle institution ont presque doublé en trois ans. Je félicite également les États Membres qui ont facilité la mise en œuvre du prélèvement de 1 % et versé des contributions au fonds d'affectation spéciale pour le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, dont il est question dans la section suivante. Il est toutefois décevant de constater que la part des ressources de base dans le financement volontaire des entités des Nations Unies, pratiquement inchangée en trois ans, reste inférieure d'environ 11 % à l'objectif du pacte de financement. Il est tout aussi préoccupant de voir que les objectifs de financement du Fonds commun pour les objectifs de développement durable et du Fonds pour la consolidation de la paix sont très loin d'être atteints. De

même, il n'y a eu que peu ou pas de progrès dans l'obtention d'engagements pluriannuels pour les entités du système des Nations Unies pour le développement et nous n'avons constaté que des améliorations marginales s'agissant d'élargir la base de financement du système.

135. Je suis parfaitement conscient que les progrès accomplis jusqu'à présent par les États Membres n'ont pas été faciles à réaliser et je comprends également que les changements nécessaires dans les modes de financement remettent en question une démarche profondément ancrée dans certaines institutions. Pour d'autres, les changements requis soulèvent des préoccupations liées à la visibilité, à l'influence ou à la surveillance, en raison desquelles il peut être difficile d'obtenir le soutien des autorités, du parlement ou même du public, en particulier à un moment où les budgets nationaux sont soumis à des pressions croissantes. Dans le même temps, sans ces changements, nous ne pouvons espérer que les réformes convenues produisent un effet maximal.

136. Les arguments en faveur d'un financement prévisible des activités de base du système des Nations Unies pour le développement et de l'investissement dans des fonds communs, tels que le Fonds commun pour les objectifs de développement durable, sont solides et convaincants. L'ampleur des obstacles auxquels les pays du programme sont confrontés en matière de développement durable est sans précédent et les risques associés à l'inaction sont bien connus. Aujourd'hui, plus que jamais, la proposition de valeur d'un système des Nations Unies pour le développement mieux coordonné, plus cohérent, plus transparent et responsable est évidente. Les défis multiples auxquels le monde doit faire face aujourd'hui et les exigences liées à la réalisation des objectifs de développement durable rendent l'offre du système unique, grâce à la diversité toujours plus grande des compétences dont il dispose, à son fondement normatif, à son pouvoir fédérateur et aux relations établies de longue date dans les pays du monde entier.

137. Les prochaines mesures que les États Membres prendront par rapport à leurs engagements dans le cadre du pacte de financement sont d'une importance capitale. Faute de réels progrès, nous risquons de voir s'essouffler les réformes du système pour le développement que nous avons portées ensemble au cours des trois dernières années. À cet égard, j'encourage vivement les acteurs à redoubler d'efforts pour honorer les engagements pris dans le cadre du pacte de financement. À titre de mesure supplémentaire, et en m'appuyant sur les consultations récemment lancées par le Président de l'Assemblée générale, j'encourage les États Membres à repenser la Conférence des Nations Unies pour les annonces de contributions aux activités de développement afin qu'elle serve de plateforme pour annoncer les contributions de base et les contributions volontaires non affectées et la dotation de fonds communs tels que le Fonds commun pour les objectifs de développement durable. Cette Conférence, qui se tiendra immédiatement après le débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles de développement, offrirait une plateforme pour présenter les meilleurs exemples de l'action conjointe du système pour le développement sur le terrain, sous la coordination des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, et pour saluer publiquement les partenaires qui se mobilisent pour aider le système à tenir ses promesses.

B. Amélioration du contrôle et de la responsabilité

138. Les modes de financement peuvent constituer une mesure incitative importante pour le nouveau système des Nations Unies pour le développement, mais le renforcement du contrôle et de la transparence des résultats et de la mise en œuvre de la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale et de l'examen quadriennal complet est

un autre moteur important du changement, essentiel pour garantir le bon fonctionnement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

139. Une série de mesures ont été adoptées dans le cadre des réformes pour renforcer le contrôle et la responsabilité, notamment en ce qui concerne la transparence, l'établissement de rapports, l'évaluation, le système du double ordre hiérarchique et le contrôle par les organes directeurs et le débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles de développement. Comme je l'explique plus en détail dans mon rapport de 2021 sur l'examen quadriennal complet, nous avons constaté des avancées très importantes au cours des trois dernières années.

140. Premièrement, dans le domaine de la transparence et de l'établissement de rapports, à la fin du mois de mai 2021, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents avaient coordonné l'établissement de plus de 100 rapports annuels présentés par les équipes de pays aux gouvernements sur les résultats obtenus à l'échelle du système en 2020. Fait encourageant, la qualité des rapports s'est également améliorée²⁹. Cependant, je suis préoccupé par le fait qu'en 2021, environ 25 % des gouvernements ont déclaré ne pas avoir reçu de rapport annuel sur les résultats de l'équipe de pays au cours du cycle annuel précédent et que 30 % des personnes interrogées ne savaient pas si elles en avaient reçu un. Ce n'est pas suffisant. De nouvelles lignes directrices ont été publiées à l'intention des équipes de pays, pour demander que les rapports soient produits au cours du premier trimestre de l'année qui suit le cycle annuel d'établissement des rapports. À l'avenir, il est essentiel que l'ensemble des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et toutes les équipes de pays établissent et présentent des rapports annuels et les examinent avec les pays de programme. Au niveau régional, il est encourageant de voir les premiers rapports annuels sur les résultats du système des Nations Unies pour le développement établis par les plateformes de collaboration régionale dans chacune des cinq régions. Au niveau mondial, le rapport de 2021 de la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur le Bureau de la coordination des activités de développement (E/2021/55) a donné, pour la première fois, une vue d'ensemble de la contribution du système des Nations Unies pour le développement à l'avancement de la réalisation des objectifs de développement durable, sur la base du cadre d'indicateurs de riposte socioéconomique à la COVID-19, preuve que l'objectif est réalisable. Si nous voulons être en mesure de rendre compte de l'ensemble de la contribution du système des Nations Unies pour le développement aux objectifs de développement durable, il est également essentiel que les entités des Nations Unies investissent dans la plateforme commune d'établissement des rapports UN-Info et l'utilisent pleinement pour soutenir l'analyse des résultats à l'échelle du système.

141. Deuxièmement, nous avons également constaté de grands progrès s'agissant de mener davantage d'évaluations conjointes à l'échelle du système. Plus de 70 évaluations conjointes ont été réalisées par les entités du système des Nations Unies pour le développement en 2020. De nouvelles orientations ont été publiées sur l'évaluation du plan-cadre de coopération, et une étude préliminaire d'évaluabilité de la riposte à la COVID-19 a été entreprise. J'ai également fait avancer le projet de création du Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé des évaluations à l'échelle du système, qui fournira un cadre institutionnel clair et jouera un rôle moteur pour les évaluations des plans-cadres de coopération. Je veillerai à ce que les États Membres soient tenus pleinement informés des mesures prises pour que le Bureau devienne complètement opérationnel d'ici à la fin de l'année.

²⁹ Organisation des Nations Unies, enquête du Département des affaires économiques et sociales menée en 2020 auprès des gouvernements des pays de programme.

142. Troisièmement, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable a déployé des efforts considérables pour mettre en œuvre le double ordre hiérarchique défini dans la résolution 72/279, en vertu duquel 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 coordonnatrices et 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. Pour ce faire, il a fallu obtenir l'accord de la composante nationale du cadre de gestion et de responsabilité, puis faire modifier les définitions d'emploi par les entités des Nations Unies et échelonner les descriptifs de programmes de pays. Conformément à la résolution 72/279 de l'Assemblée générale et à la résolution 2020/23 du Conseil économique et social, les chapitres relatifs aux fonctions régionales et mondiales sont en cours de finalisation. Ils définissent les responsabilités et les relations de travail aux niveaux régional et mondial, conformément au principe du double ordre hiérarchique sur ces trois niveaux. Une fois finalisé, le cadre de gestion et de responsabilité fournira, pour la première fois, un dispositif complet d'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies pour le développement.

143. Quatrièmement, comme je l'ai expliqué plus en détail dans mon rapport de 2021 sur l'examen quadriennal complet, nous avons constaté de grandes améliorations dans le contrôle exercé par les États Membres sur le système des Nations Unies pour le développement. Les États Membres ont revitalisé le débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles de développement, qui est la première instance devant laquelle le système pour le développement leur rend compte des résultats collectifs. Des modifications ont été apportées à son programme, et les deux principaux rapports destinés à éclairer les délibérations ont été améliorés. La collaboration est maintenant nettement renforcée entre les États Membres et les principaux acteurs du système et les coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Les organes directeurs des entités des Nations Unies ont également renforcé leur rôle en veillant à la mise en œuvre des réformes approuvées par les différentes entités, comprenant des mesures visant à soutenir le mécanisme de partage des coûts pour le financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, des dialogues annuels sur le financement stratégique, l'alignement des cycles de planification sur le cycle quadriennal d'examen complet et la garantie que les descriptifs de programme de pays soient établis à partir des plans-cadres de coopération.

Comblent les lacunes

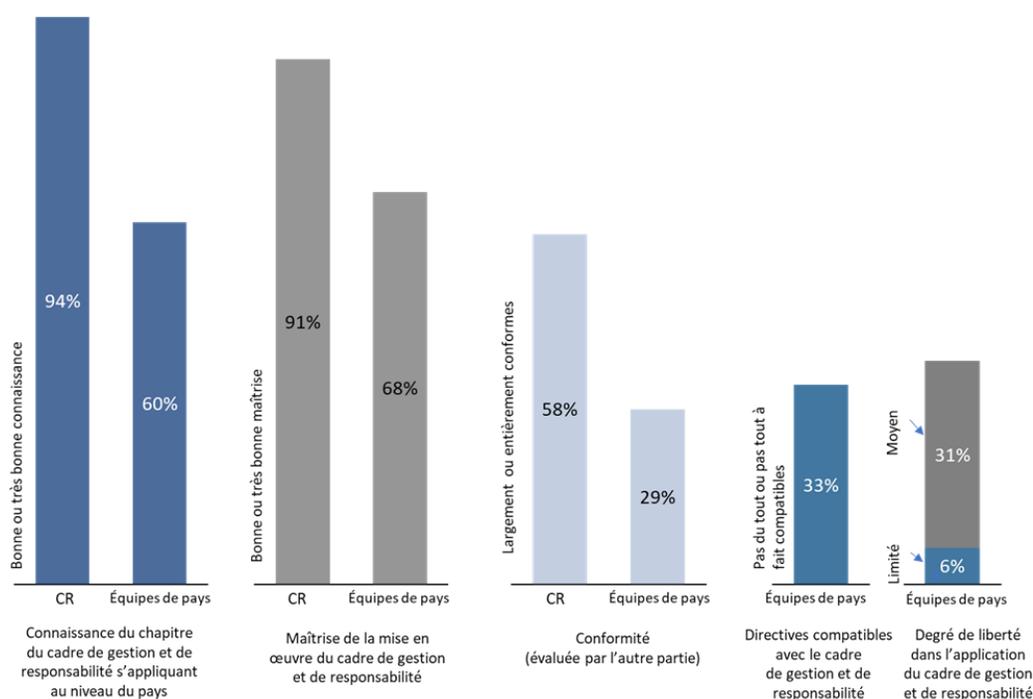
144. Toutes ces étapes sont importantes et témoignent de la volonté de toutes les parties de faire avancer les réformes. Toutefois, il reste plusieurs domaines dans lesquels des changements supplémentaires sont urgents, notamment en ce qui concerne le double ordre hiérarchique.

145. Les données issues des enquêtes menées par le Département des affaires économiques et sociales et d'une enquête menée par le Bureau de la coordination des activités de développement dressent un tableau mitigé deux ans après l'accord sur les nouvelles modalités visant à mettre en œuvre le double ordre hiérarchique. Il n'est peut-être pas surprenant que les commentaires des acteurs au niveau des pays montrent un écart important entre la démarche adoptée par les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et celles des membres des équipes de pays, en particulier les membres des entités qui n'ont pas de présence physique dans un pays donné. Selon les personnes qui ont répondu à une enquête sur la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilité au niveau national, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents connaissent mieux (34 %) le cadre de gestion et de responsabilisation et ont

une meilleure maîtrise (23 %) de sa mise en œuvre que les membres des équipes de pays des Nations Unies. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont deux fois plus susceptibles d'être jugés largement ou entièrement conformes aux nouvelles dispositions par les équipes de pays des Nations Unies que la réciproque. En outre, 33 % des membres des équipes de pays ont indiqué que les directives reçues du Siège n'étaient pas du tout ou pas tout à fait compatibles avec le cadre de gestion et de responsabilité. De plus, environ 6 % des membres des équipes de pays ont déclaré avoir un degré de liberté limité pour appliquer ce cadre, et 31 % ont dit avoir un degré de liberté moyen (voir figure XV).

Figure XV

Mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilité par la coordonnatrice résidente ou le coordinateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies



Source : Enquête menée en 2021 par le Bureau de la coordination des activités de développement sur la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilité.

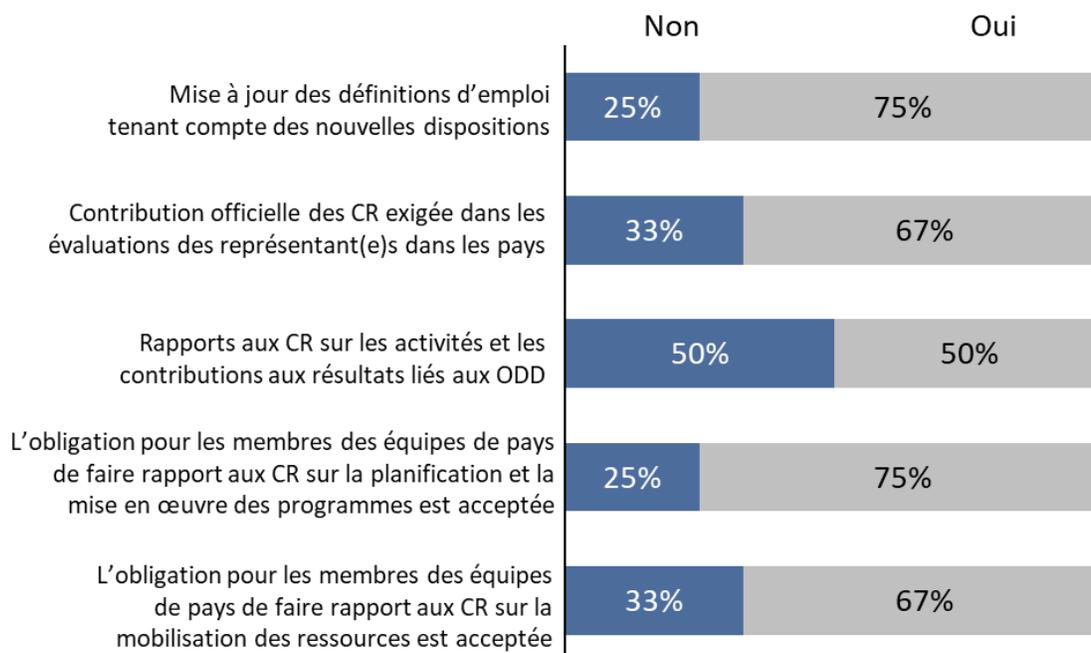
Abréviation : CR = coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

146. Les commentaires reçus des sièges des entités du système pour le développement sont cohérents avec ceux des acteurs du niveau national : ainsi, une entité sur quatre déclare ne pas avoir mis à jour les définitions d'emploi de ses représentants dans les pays pour tenir compte des nouvelles dispositions en matière de responsabilité ; une sur trois n'exige pas la contribution officielle des coordonnatrices et coordonnateurs résidents aux évaluations des représentantes et représentants dans les pays ; une sur deux ne rend pas compte aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents de ses activités individuelles et de ses contributions aux résultats collectifs au regard des objectifs de développement durable. On observe des tendances similaires s'agissant d'accepter l'obligation pour les membres des équipes de pays de rendre compte aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, un quart d'entre eux ne communiquant pas d'informations sur la planification et la mise en

œuvre des programmes et un tiers ne le faisant pas sur la mobilisation des ressources (voir figure XVI).

Figure XVI

Respect par les entités des Nations Unies des principaux éléments du cadre de gestion et de responsabilité



Source : enquête menée en 2021 par le Bureau de la coordination des activités de développement sur la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilité.

Abréviations : CR = coordonnatrices et coordonnateurs résidents ; ODD = objectifs de développement durable.

147. L'avis général tiré de ces conclusions – à savoir que la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilité avait des résultats mitigés – est renforcé par les conclusions des examens externes³⁰. L'enquête sur le cadre de gestion et de responsabilité permet de comprendre certaines des raisons qui expliquent ces progrès mitigés. Premièrement, un manque de mesure incitatives ou de mécanismes de contrôle. Deuxièmement, en ce qui concerne l'évaluation des performances, nombre de coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont estimé que leur contribution aux performances des membres des équipes de pays devait être renforcée, tandis que les membres des équipes de pays ont souligné qu'ils n'avaient pas toujours l'occasion de donner leur avis sur les performances des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Troisièmement, des ambiguïtés relatives à la fonction de coordination du PNUD ont été signalées, et beaucoup ont noté que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les membres des équipes de pays devaient parvenir à une vision commune, et qu'il fallait distinguer clairement le rôle de programmation du PNUD du rôle de coordination des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Quatrièmement, le domaine jugé le moins clair était celui des attributions et des responsabilités en matière de mobilisation des ressources. Des éclaircissements ont

³⁰ BSCI, « Évaluation préliminaire de la réforme du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents » ; *Early Lessons and Evaluability of the UN COVID-19 Response and Recovery MPTF* ; Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, *Is This Time Different?*

été demandés sur la mobilisation des ressources associées au plan-cadre de coopération et des fonds de financement communs interinstitutions, sur les rôles des coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans les programmes communs et sur la communication régulière des résultats et des informations budgétaires. Cinquièmement, on a fréquemment souligné la question de l'échelonnement et de l'alignement du plan-cadre de coopération et de l'élaboration des descriptifs de programmes de pays, notamment au sein des conseils d'administration, afin de garantir que ces descriptifs soient établis à partir des plans-cadres de coopération.

148. Il convient de replacer ces données et les commentaires des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays dans leur contexte. On peut raisonnablement penser que des changements de cette nature prendront du temps pour arriver à maturité et il est possible que la crise de la COVID-19 ait ralenti temporairement les progrès. En outre, j'ai pu constater par moi-même les efforts déployés par les responsables du Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour mettre en œuvre les réformes et je pense que, dans la plupart des cas, le personnel et les équipes dirigeantes font tout leur possible pour que les nouvelles dispositions fonctionnent.

149. Dans le même temps, les difficultés énoncées ci-dessus sont très préoccupantes. Touchant directement au rôle directeur, à l'impartialité et à l'indépendance de la fonction de coordonnateur résident et au fonctionnement des équipes de pays nouvelle génération, elles mettent en évidence les tensions actuelles qui sont au cœur des nouvelles dispositions en matière de responsabilité, et soulignent le fait qu'un grand nombre de coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont encore du mal à obtenir la coopération nécessaire des représentants de certaines entités sur le terrain et que certaines entités des Nations Unies estiment ne pas toujours disposer de la marge de manœuvre voulue pour mener à bien leur travail sur le terrain.

150. Il importe de modifier officiellement les procédures et les mandats, mais les réformes appellent également un changement des mentalités et des comportements, tant de la part des équipes de pays que des entités des Nations Unies et des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Depuis le début de ce processus de réforme, j'ai aussi indiqué que ces réformes ne visaient pas simplement la coordination, mais qu'elles visaient à tirer parti de la coordination pour maximiser la contribution du système pour le développement afin de relever les défis du Programme 2030. Il faut pour cela faire évoluer les modèles d'activité des entités des Nations Unies, et là aussi, le changement a été trop lent.

151. Après avoir examiné toutes les données et les commentaires des États Membres recueillis lors des consultations menées dans le cadre de l'établissement du présent rapport, je pense qu'une action décisive est maintenant nécessaire. Nous ne pouvons pas nous permettre de laisser l'ambiguïté, réelle ou perçue, ralentir la mise en œuvre des réformes.

152. Premièrement, je pense qu'il est nécessaire que l'Assemblée générale insiste sur l'importance cruciale de l'adhésion au double ordre hiérarchique, tant dans la lettre que dans l'esprit. Cela indiquerait clairement que les nouvelles modalités sont là pour durer et doivent être pleinement appliquées.

153. Deuxièmement, pour faciliter l'important rôle de contrôle des conseils d'administration, je demande à la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable de préparer une liste de vérification de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, en s'inspirant des matrices de résultats établies pour les conseils par certaines entités. J'encourage également le Groupe à élaborer une feuille d'auto-évaluation de la mise en œuvre du double ordre

hiérarchique, dont les résultats annuels devraient être communiqués à tous les conseils d'administration avant leurs sessions annuelles.

154. Troisièmement, j'invite la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable à veiller à ce que les difficultés évoquées ci-dessus concernant le rôle des coordonnatrices et coordonnateurs résidents vis-à-vis des entités des Nations Unies soient résolues de manière décisive par des examens réguliers du cadre de gestion et de responsabilité.

155. La contribution de la plus grande agence de développement des Nations Unies en tant que responsable technique du volet socioéconomique de la riposte à la COVID-19 démontre le potentiel de sa fonction de coordination. Aujourd'hui, cette fonction doit passer au niveau supérieur, car les équipes de pays passeront, au cours des 12 prochains mois, des plans d'intervention socioéconomiques aux plans-cadres de coopération visant à soutenir les efforts de relèvement nationaux qui accélèrent également la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Il s'agit de la responsabilité collective de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement : le PNUD, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et tous les membres des équipes de pays des Nations Unies.

156. Quatrièmement, le bon fonctionnement des équipes de pays dépend essentiellement des performances des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des membres des équipes de pays. Il est essentiel que le système actuel de gestion des performances des coordonnatrices et coordonnateurs résidents soit à la fois pleinement mis en œuvre et renforcé, notamment grâce aux orientations et aux commentaires fournis régulièrement par le Bureau de la coordination des activités de développement et au moyen d'évaluations annuelles des coordonnatrices et coordonnateurs résidents éclairées par les contributions des entités des Nations Unies au niveau régional. En parallèle, la responsabilité collective des équipes de pays doit également être renforcée. Je demande donc à chaque coordonnatrice résidente et coordonnateur résident de mener un examen inclusif de la contribution collective de l'équipe de pays aux résultats annuels obtenus au titre du plan-cadre de coopération.

157. Grâce à ces changements, je suis certain que nous lèverons les ambiguïtés qui compromettent actuellement la mise en œuvre du double ordre hiérarchique et que nous renforcerons encore la capacité du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents de tirer le meilleur parti de la contribution des équipes de pays pour soutenir les priorités nationales en matière d'accélération des objectifs de développement durable.

VI. Assurer la durabilité grâce à un financement prévisible du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents

158. Comme on le voit dans le présent rapport, le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents fonctionne bien, il facilite déjà une meilleure contribution du système des Nations Unies pour le développement et est sur le point de passer à un niveau de performance encore plus élevé, pourvu qu'un certain nombre de changements importants soient apportés, notamment en matière de financement et de responsabilité. Toutefois, même les fonctions les plus fondamentales du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ne peuvent être garanties si le système ne bénéficie pas d'un financement adéquat, prévisible et durable.

A. Évolution du financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents

159. On ne saurait trop insister sur l'importance d'une fonction de coordination pour le développement durable dotée de ressources suffisantes. Il était clair, dès le début de ces réformes, que notre volonté commune de renforcer le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les moyens d'action dont il dispose ne pouvait reposer exclusivement sur la dissociation des fonctions du système de celles du PNUD ou sur le renforcement de son autorité. Pour être efficace, la fonction de coordination doit disposer de capacités dédiées et cohérentes, ainsi que de ressources prévisibles, afin que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents soient dotés des compétences nécessaires pour appuyer la mise en œuvre du Programme 2030 et faire office de centre de gravité pour mobiliser les partenariats nécessaires à sa réussite. Étape par étape, grâce au travail des cinq titulaires des postes d'administrateur de base dans les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, nous faisons des progrès dans cette direction, comme indiqué dans les sections III et IV.

160. En proposant la dotation en effectifs et les ressources budgétaires nécessaires pour redynamiser le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, j'ai fait preuve de prudence en optimisant autant que possible les arrangements actuels et en minimisant les coûts supplémentaires. Le système que nous avons mis en place est solidement ancré dans les actifs et les ressources de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, y compris les vastes compétences opérationnelles et stratégiques du Secrétariat et les contributions opérationnelles et la portée mondiale des activités du PNUD et des autres entités des Nations Unies. Ce faisant, nous avons réussi à accroître considérablement les capacités du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sans augmenter de manière significative les coûts réels correspondants.

161. Avant les réformes, le coût de base du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents était estimé à 175 millions de dollars par an, qui comprenaient les montants destinés à financer : a) les postes de coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans 129 pays à l'époque ; b) un poste de chauffeur et un poste d'assistant(e) de la coordonnatrice résidente ou du coordonnateur résident dans chacun de ces 129 pays ; c) les effectifs très variables des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, allant de une ou deux personnes à de grands bureaux de 50 personnes ou plus lorsque la mobilisation des ressources locales était réussie (il n'y avait pas de cohérence dans l'aide à la coordination entre les gouvernements nationaux, les équipes de pays des Nations Unies et les partenaires de développement) ; d) 12 postes de coordonnateurs ou coordonnatrices, dont les titulaires appuyaient les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ; e) 50 % de temps de travail de six Sous-Secrétaires généraux du PNUD, en leur qualité de Président des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement ; f) l'ancien Bureau de la coordination des activités de développement ; g) les dépenses afférentes aux services et installations ; h) les frais de voyage des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Par le passé, ces dépenses étaient financées en très grande partie par le budget du PNUD ainsi que par des contributions des membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, dont le montant s'élevait à environ 37 millions de dollars, soit la moitié du montant actuel fixé selon une méthode de partage des coûts, et par des contributions ponctuelles des États Membres, qui n'ont pas toujours été comptabilisées clairement ou systématiquement.

162. Aujourd'hui, le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents redynamisé et doté de tout le personnel nécessaire coûte 281 millions de dollars par an, soit une augmentation de 106 millions de dollars par rapport à l'ancien système,

qui manquait de ressources et ne disposait pas des capacités adéquates. Cette augmentation correspond à un effectif minimal de cinq fonctionnaires, dont les compétences ont été redéfinies pour couvrir les fonctions clés nécessaires pour accroître l'efficacité des interventions des équipes de pays quel que soit le contexte. Concrètement, la réforme a aussi grandement amélioré le rapport entre les dépenses requises pour les postes et celles correspondant aux autres objets de dépense. La part accrue des dépenses de personnel dans les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents après la réforme permet de mieux rendre compte des résultats que le système des Nations Unies pour le développement obtient grâce à son expertise et à ses compétences spécialisées. Ce rôle renforcé et cette offre accrue de services de coordination ont aussi nécessité une augmentation correspondante des capacités de soutien du Bureau de la coordination des activités de développement, notamment dans les nouvelles équipes régionales. Le budget comprend également 35 millions de dollars de financement flexible pour faciliter la planification, la programmation et le suivi des activités des équipes de pays des Nations Unies à l'échelle des pays, notamment par l'élaboration de plans-cadres de coopération et d'évaluations connexes. Comme c'était le cas avant la réforme, ces petits fonds discrétionnaires sont essentiels pour permettre à la coordonnatrice résidente ou au coordonnateur résident de faciliter la collaboration entre les entités des Nations Unies et de trouver des partenaires pour traiter des questions d'importance capitale.

163. Dans les propositions que j'ai faites à l'Assemblée générale en 2017, j'avais fortement recommandé de financer le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, qui remplit une fonction essentielle parmi les entités des Nations Unies chargées du développement, au moyen du budget ordinaire de l'Organisation. À l'époque, après avoir examiné différentes options de financement, j'étais convaincu que seules les contributions statutaires pouvaient permettre de garantir que nos capacités fondamentales de coordination ne dépendent pas des aléas des financements volontaires ou des accords de partage des coûts interinstitutionnels qui nécessitent le soutien d'une multitude d'organes directeurs et qui, jusqu'aux réformes, ne fonctionnaient pas de manière optimale. Les contributions statutaires devaient également, comme nous l'avions affirmé à l'époque, permettre de faire en sorte que les États Membres s'approprient davantage cette fonction de coordination et d'en renforcer la crédibilité.

164. Même si la majorité des États Membres se sont prononcés en faveur d'un système de coordonnatrices et coordonnateurs résidents financé par les contributions statutaires, aucun consensus n'a pu être trouvé. Les États Membres se sont alors engagés dans une profonde réflexion et de longues négociations sur les autres solutions possibles pour financer le système, sous la direction des cofacilitateurs nommés par la présidence de l'Assemblée générale pour coordonner les négociations sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Je reste profondément reconnaissant aux États Membres qui ont fait preuve d'initiative et de détermination pour trouver une solution. Cela montre qu'ils se sont grandement investis dans ces réformes, ce qui a permis de remporter le soutien de l'ensemble des États Membres pour le modèle hybride, décrit en détail dans la note technique que leur ont distribuée les cofacilitateurs à la mi-2018³¹.

B. Le modèle hybride et sa performance

165. Depuis que l'Assemblée générale a approuvé l'idée d'un modèle de compromis, je n'ai épargné aucun effort pour faire en sorte que des fonds suffisants soient

³¹ Nations Unies, « Note technique : financement du système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents », avril 2018.

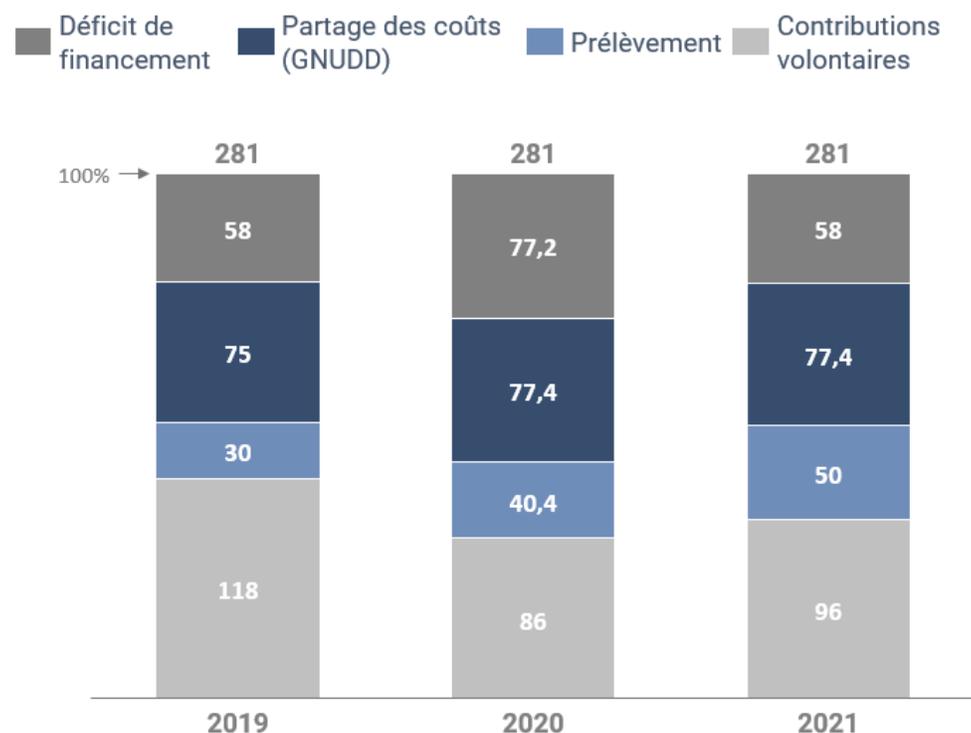
mobilisés et, à cet effet, trois sources de financement connexes alimentant un même fonds d'affectation spéciale ont été mises à profit : les contributions volontaires d'États Membres, les contributions d'organismes des Nations Unies au titre de la participation aux coûts et le prélèvement de 1 % aux fins de la coordination sur les contributions des donateurs préaffectées selon des critères stricts à des projets des organismes du système des Nations Unies pour le développement. Nous avons enregistré de belles avancées et le modèle hybride nous a permis de passer au nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents en un temps record en développant les capacités nécessaires au fur et à mesure.

166. Les recettes totales du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents se sont constamment maintenues au-dessus de 200 millions de dollars (223 millions en 2019, 204 en 2020 et 223 (prévision) en 2021). Le budget total demandé (281 millions) n'a pour autant toujours pas été atteint ; le déficit de financement s'élevait à 58 millions de dollars en 2019, 77 en 2020, et un déficit de financement de 58 millions est prévu pour 2021. Ces trois dernières années ont mis au jour des leçons importantes concernant le modèle hybride et chacun de ses éléments.

Figure XVII

Système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents : financements reçus et déficit de financement (2019-2021)

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

Abréviations : GNUDD = Groupe des Nations Unies pour le développement durable

167. Tout d'abord, l'accord de partage des coûts entre entités des Nations Unies a été mis en œuvre rapidement, dans toutes les entités du système, et a permis de mobiliser 77 millions de dollars (soit 27 % du budget du système des coordonnatrices et coordonnateurs pour 2021), ce qui correspond exactement aux prévisions initiales, et a représenté 34 % des recettes totales en 2019 et 38 % en 2020.

168. J'ai été ravi de voir les États Membres agir de concert dans le cadre de tous les organes directeurs et approuver le doublement des ressources au titre du partage des coûts, comme l'Assemblée générale l'avait demandé en 2018. Même dans le mode de gouvernance unique de l'Organisation internationale du Travail, les acteurs se sont ralliés aux réformes à l'appui du partage des coûts. En 2019, pour la première fois de son histoire, la Cinquième Commission a approuvé une ouverture de crédits au titre du budget ordinaire d'un montant de 13 571 800 dollars, représentant la part du Secrétariat de l'ONU dans l'accord de partage des coûts entre entités des Nations Unies pour 2019 ; elle a mis à disposition le même montant chaque année depuis. Cela me donne l'assurance que nous pourrions compter sur ce flux de financement pour fournir des contributions constantes sur la durée. Par ailleurs, nous avons également pu apprécier le sentiment d'appropriation que l'accord de partage des coûts permet de générer dans l'ensemble du système. Enfin, comme nous l'avions anticipé, le montant supplémentaire lié au doublement des ressources demandées au titre de la participation au partage des coûts a dans la plupart des cas pu être mobilisé sans répercussions significatives sur les ressources affectées aux programmes, même si certaines entités (généralement des organismes plus petits dans une situation financière difficile) ont toutefois dû faire davantage d'efforts à cet égard.

169. En 2020, toutes les entités participantes du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ont payé leur part au titre de l'accord de partage des coûts : l'Organisation météorologique mondiale et le Centre du commerce international ont contribué pour la première fois et l'ONUDI a tenu sa promesse de verser l'intégralité de sa part en 2020. En mars 2021, presque toutes les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable avaient également déjà versé leur contribution pour 2021 et les contributions restantes étaient attendues pour le mois de juin. En préparation du bilan, le Groupe a également entrepris de revoir la formule sur laquelle reposent les accords actuels (voir annexe I). Des données ont été modifiées afin de tenir compte de l'évolution de certaines variables (effectifs, activités dans les pays, budget global de chaque entité), mais la formule reste pratiquement inchangée et la contribution finale au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents est constante.

170. Le nouveau prélèvement de 1 % sur la contribution aux ressources (autres que les ressources de base) affectées selon de stricts critères aux activités connexes de développement des Nations Unies, a généré des contributions croissantes année après année. Les recettes prévues pour 2021 sont de 50 millions de dollars, soit 22 % du revenu total prévu pour l'année.

171. À l'origine, il était prévu que le prélèvement aux fins de la coordination génère des recettes annuelles de l'ordre de 80 millions de dollars. Cette projection reposait sur des données de 2016, qui affichaient environ 8 milliards de dollars de ressources préaffectées selon des critères stricts. Le montant prévu a toutefois été réajusté en 2018 et passé à 50 millions de dollars pour 2021, compte tenu des procédures liées à la mise en place d'un prélèvement chez les différents donateurs et entités, de l'existence d'accords de legs auxquels le prélèvement ne s'appliquait pas et des délais entre la déclaration des recettes et l'arrivée des contributions en espèce dans le fonds d'affectation spéciale.

172. À l'issue de consultations ouvertes et intensives entre les États Membres et le système des Nations Unies pour le développement, une note d'orientation a été diffusée en mars 2019 contenant des précisions méthodologiques sur l'application du prélèvement³². Les États Membres et d'autres partenaires de financement ont pour

³² Groupe des Nations Unies pour le développement durable, « Coordination levy ; operational guidance », mars 2019.

une large part confirmé leurs modalités de prédilection pour la collecte et le transfert des montants correspondants vers le fonds d'affectation spéciale pour le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents (voir annexe II). Quelques États Membres qui sont des contributeurs de premier plan du système des Nations Unies pour le développement, ainsi qu'un certain nombre de partenaires du secteur privé, n'appliquent pas systématiquement le prélèvement sur les contributions éligibles.

173. Bien que l'Assemblée générale ait indiqué dans sa résolution 72/279 que le prélèvement devait être retenu à la source, seuls deux États Membres sur 30 (l'Islande et la Suède) et l'Union européenne administrent en effet le prélèvement directement. Le reste est administré par les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable au nom des donateurs. L'option du prélèvement administré par l'organisme a engendré des coûts administratifs très lourds ces deux dernières années : entre 5 et 27 % des fonds ont été transférés au Bureau de la coordination des activités de développement, selon l'entité concernée³³. En comparaison, l'option du prélèvement administré par les donateurs a généré environ 36 millions de dollars depuis 2019, sans coûts de transaction pour les entités du système des Nations Unies et à un coût largement réduit pour les donateurs. Cette option est donc vivement recommandée, plutôt que le prélèvement administré par l'organisme, puisqu'elle permet de grandement rationaliser la procédure, d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts de transaction, tant pour les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable que pour les donateurs.

174. Par ailleurs, le prélèvement devait venir s'ajouter aux contributions des donateurs, mais ceux-ci l'ont, dans la plupart des cas, appliqué à leurs contributions, ce qui a donc réduit de fait les ressources disponibles pour les activités relatives aux programmes. Dans ce cas de figure, les paiements peuvent être considérés comme des contributions sacrifiées, ce qui réduit les fonds disponibles pour les entités. L'option du prélèvement administré par les donateurs permet d'éviter que cela se produise, puisque les paiements sont séparés des contributions destinées aux entités, auxquelles ils viennent s'ajouter.

175. Il est important de rappeler que le prélèvement avait été pensé comme un moyen de décourager les contributions volontaires au système des Nations Unies pour le développement préaffectées selon des critères stricts. Comme expliqué dans la section précédente, il est néanmoins évident que cela n'a pas eu l'effet escompté puisque le montant des contributions volontaires au système des Nations Unies pour le développement préaffectées selon des critères stricts n'a pas diminué depuis 2018. Le prélèvement reste toutefois perçu comme un instrument visant à décourager l'affectation stricte de crédits, dans l'esprit du pacte de financement.

176. Les contributions volontaires des États Membres se sont élevées à 86 millions de dollars en 2020 et devraient atteindre 96 millions en 2021. En 2019, un total de 118 millions a été reçu en contributions volontaires, ce qui a permis une transition en douceur vers le nouveau système. Quatre généreux donateurs ont alors décidé d'avancer plusieurs années de contributions : le Danemark, l'Irlande, le Luxembourg et la Suisse. Dix donateurs ont par ailleurs signé des accords pluriannuels : l'Irlande et le Qatar (dont les accords ont expiré fin 2020), le Canada, le Danemark, le Luxembourg, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas et la Suisse (dont les accords expirent en 2021), le Timor-Leste (dont l'accord expire en 2023), et les Émirats arabes unis (dont l'accord expire en 2030). Je me réjouis de l'augmentation continue du nombre de pays en développement qui contribuent au budget du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Au moment de l'établissement du

³³ Groupe des Nations Unies pour le développement durable, données du Groupe du contrôle de la gestion fiduciaire.

présent rapport, 44 États Membres ont versé des contributions volontaires, parmi lesquels 15 font partie du Groupe des 77 et de la Chine. Je voudrais exprimer ma profonde gratitude à tous les États Membres qui ont trouvé des solutions pour contribuer au fonds d'affectation spéciale pour le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents malgré des délais extrêmement serrés³⁴.

177. En parallèle, le montant des financements volontaires actuel est inférieur de quelque 28 millions de dollars à la part de 124 millions qui devait provenir des contributions volontaires dans le scénario initial de financement hybride envisagé en 2018. Il va sans dire que les contributions volontaires ne suffisent pas à combler le déficit de financement ; le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents se trouve donc dans une position très vulnérable. Par ailleurs, si la base des donateurs s'est élargie, seuls 16 pays ont versé des contributions équivalentes ou supérieures à la quote-part qui leur aurait été demandée et pas moins de 97 % des contributions volontaires de 2020 venaient de pays membres de l'OCDE.

178. Si le modèle de financement actuel a bien servi le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans sa phase de lancement, le sous-financement chronique et l'incertitude y associée ne me semblent pas durables.

C. Dimensionnement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents : vue d'ensemble du Bureau de la coordination des activités de développement et des capacités des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents

179. Le financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a remporté un relatif succès. Ensemble, nous avons prouvé que le modèle de contributions au titre de la participation aux coûts, aux niveaux actuels, est viable et prévisible. Nous avons donné vie à une idée des États Membres, ambitieuse et encore inexplorée, à savoir la mise en place d'un prélèvement aux fins de la coordination de 1 % sur les ressources préaffectées selon des critères stricts, et un nombre suffisant d'États Membres ont unis leurs efforts, versant des contributions volontaires afin de mettre à disposition les ressources nécessaires pour un lancement réussi et une validation de principe.

180. Cette expérience concluante est toutefois en train de s'engager à toute vitesse dans une impasse. Malgré les efforts notables faits ces dernières années, le déficit de financement s'est élevé à environ 77 millions de dollars en 2020 et devrait être de 58 millions en 2021 (soit un déficit respectivement de 27 % et 20 %). On ne s'est jusqu'ici pas alarmé face à ce sous-financement, puisque la constitution des effectifs du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a été échelonnée et que, dans un premier temps, le Bureau de la coordination des activités de développement avait pu conserver certains membres du personnel de l'ancien Bureau, dont les postes étaient encore financés. En outre, les économies réalisées en raison de la diminution du nombre de voyages et des dépenses de fonctionnement engendrée par la pandémie de COVID-19 ont permis de couvrir le gouffre béant dans le financement. La situation pose toutefois un réel problème de flux de trésorerie et entraîne une incertitude qui aura à terme des conséquences pour les opérations des Nations Unies sur le terrain. Compte tenu des tendances actuelles, les ressources disponibles seront insuffisantes pour maintenir les capacités à leur niveau actuel en 2022. Le moment venu, cela entraînera inmanquablement des réductions du nombre de postes permanents du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et d'autres éléments vitaux

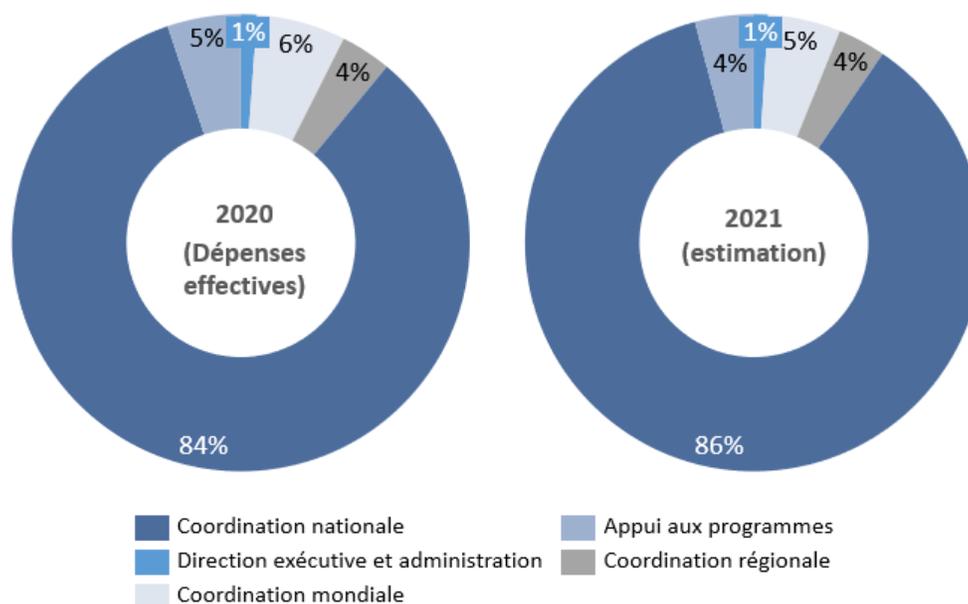
³⁴ La liste des pays ayant versé des contributions volontaires depuis 2019 est disponible sur le site Web du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

à la base du nouveau système. Cela risquerait également de déclencher une vague d'incertitude dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, au moment même où un changement de comportement est en marche et où la confiance dans les réformes est forte.

181. Il faut voir la réalité en face : le budget du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents repose pour l'essentiel sur des capacités restreintes au Siège, afin de fournir un appui aux opérations dans les pays. En 2020, 84 % des dépenses du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents étaient consacrées aux activités de coordination au niveau des pays, environ 5 % à l'appui aux programmes des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les 11 % restants aux activités de coordination mondiales et régionales du Bureau de la coordination des activités de développement. En 2021, avec un budget entièrement financé, la part de dépenses au niveau des pays augmenterait de 2 %. S'il est évident que le Bureau de la coordination des activités de développement est particulièrement efficace, ses capacités au Siège et dans les équipes régionales sont largement plus faibles que le ratio standard entre les capacités au Siège et sur le terrain dans les autres entités opérationnelles du système.

Figure XVIII

Système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents : dépenses en 2020 et prévisions budgétaires pour 2021



Source : Rapport de la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur le Bureau de la coordination des activités de développement, 2021.

182. Une réduction des capacités aurait des effets immédiats sur l'aptitude de l'Organisation à aider les équipes de pays, à répondre aux besoins des États Membres aux niveaux mondial et régional, notamment en ce qui concerne la transparence et la communication de l'information, et à assurer une supervision efficace des opérations aux niveaux national et régional.

183. Au niveau des pays, compte tenu des résultats impressionnants enregistrés par le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents à ce jour, je suis convaincu que les cinq catégories d'effectif de base de leurs bureaux sont bien équilibrées et restent essentielles quelle que soit la situation nationale. Dans les

différents scénarios que nous avons conçus, la suppression d'une seule des cinq catégories centrales (spécialistes de la coordination et de la planification stratégique, économistes, spécialistes du suivi et de l'évaluation, spécialiste des communications et conseillers/conseillères en partenariats stratégiques) aurait de lourdes répercussions sur notre aptitude à remplir notre mission. Le fait est que, sans ces capacités, et surtout sans les économistes des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, je crois que nous n'aurions pas passé le baptême du feu des énormes problèmes socioéconomiques découlant de la pandémie. Je considère que ces cinq catégories sont cruciales pour ce qui est d'améliorer l'efficacité et la transparence du système des Nations Unies pour le développement sur le terrain, quelle que soit la situation du pays. Nous devons mettre tout le monde sur un pied d'égalité et veiller à ce que chaque pays, quelle que soit sa taille, ait droit à cette infrastructure de coordination minimum.

184. De fait, plusieurs coordonnatrices et coordonnateurs résidents (36 %, d'après les travaux consultatifs du BSCI) et d'autres partenaires ont jugé que davantage de capacités étaient nécessaires dans certains cas, mais je reste d'avis que les capacités en question doivent être définies et financées séparément, de préférence en tirant parti de celles qui existent déjà dans le système et peuvent être mobilisées en appui aux équipes de pays des Nations Unies, sur le modèle des conseillères et conseillers pour la paix et le développement ou pour les droits humains et, plus récemment, des conseillères et conseillers pour les questions de genre mis à disposition par ONU-Femmes. Là où les coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont trois fonctions, par exemple, les capacités supplémentaires liées au mandat de la mission sont couvertes par le budget de la mission, les complémentarités sont claires et aucune fonction ne se chevauche. Depuis la mise en place du nouveau système, nous avons observé un nombre croissant de détachements à court-terme de personnel spécialisé auprès des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, par exemple depuis le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes au Turkménistan et au Kazakhstan. Ces employés apportent un appui spécifique, efficace, économique et limité dans le temps aux équipes de pays des Nations Unies. Nous devrions continuer d'encourager le recours à ce type d'arrangements, tout en préservant les cinq catégories d'effectif permanent essentiel des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, ainsi que les coordonnatrices et coordonnateurs qui aident les bureaux multipays, ce système commençant à montrer de réels avantages. Le fait que les bureaux accueillent les fonctions de conseil aux équipes de pays des Nations Unies ne devrait en aucun cas inciter les bureaux à assumer un rôle sur le plan des opérations ou de la mise en œuvre ; c'est un point que nous surveillons de très près.

185. Avec le temps, au fur et à mesure que nous nous ajusterons au nouvel écosystème d'appui assuré par le Secrétariat, des gains d'efficacité pourraient être réalisés, comme je l'ai indiqué dans mes précédents rapports au Conseil économique et social et à la Cinquième Commission. Une partie de ces gains proviendrait, par exemple, de la fusion des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des centres d'information des Nations Unies dans les pays. Cette fusion a permis au Bureau de la coordination des activités de développement de reprogrammer des fonds destinés initialement aux communications afin d'aider à financer les nouvelles capacités de coordination demandées par les États Membres dans le cadre de l'examen des bureaux multipays. Les coûts ont également été réduits du fait du transfert au Secrétariat de certaines fonctions liées à l'administration et aux états de paie des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, par l'intermédiaire de services gérés par l'Office des Nations Unies à Nairobi et d'autres entités du Secrétariat.

186. À ce jour, je ne vois pas d'autres possibilités de réaliser des gains d'efficacité ou de réduire le budget global du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sans mettre en péril sa performance et les réformes du système des Nations Unies pour le développement dans leur ensemble. Des informations complètes sur le Bureau de coordination des activités de développement et sur tous les postes et budgets des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont disponibles dans mon rapport annuel à la Cinquième Commission, et j'encourage les États Membres à le consulter également. Je propose donc que les niveaux de capacité et du budget global du système soient maintenus tels qu'ils avaient été initialement prévus et approuvés par les États Membres (voir annexe 3).

D. La voie à suivre

187. Je reste convaincu que la solution idéale à l'avenir serait de financer intégralement le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents au moyen du budget ordinaire, car il s'agit précisément d'une fonction essentielle dans le domaine du développement, où certitude et prévisibilité sont nécessaires, et qui appartient à l'ensemble des Membres de l'ONU. Si l'Assemblée générale ne parvient pas à un consensus à cet égard, le modèle de financement actuel devra alors être largement amélioré.

188. Je me réjouis du versement constant de contributions au titre de la participation aux coûts par toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement et de la performance du prélèvement de 1 % aux fins de la coordination, qui a dépassé nos attentes. En ce qui concerne le financement volontaire, trois ans après la transition vers le nouveau système, il ne fait aucun doute que ces contributions ne génèrent pas les montants prévus et ne sauraient combler le déficit qui résultera probablement de la dépendance à l'égard du prélèvement de 1 % aux fins de la coordination sur les ressources préaffectées selon des critères stricts au système des Nations Unies pour le développement. Par ailleurs, les contributions volontaires ne sont pas assez prévisibles, compte tenu du déficit de financement de 58 millions de dollars prévu pour 2021 et du fait que les engagements pluriannuels font toujours figure d'exception. Après des débuts prometteurs, le montant des contributions volontaires a largement stagné et, après avoir échangé avec des donateurs actuels et potentiels, je ne pense pas que cet écart sera comblé dans un avenir proche, ce qui risque d'affaiblir les capacités existantes et d'entraver l'action globale visant à transformer le système des Nations Unies pour le développement.

189. S'il s'avérait impossible de financer intégralement le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents au moyen du budget ordinaire, je propose que les États Membres envisagent un nouveau modèle hybride (modèle hybride 2.0), qui conserverait les meilleurs éléments du modèle actuel et remédierait à ses lacunes. Dans ce nouveau modèle :

a) Tout d'abord, les contributions des entités du système des Nations Unies pour le développement au titre de la participation aux coûts resteraient autour de 77 millions de dollars ;

b) On conserverait par ailleurs un prélèvement de 1 % aux fins de la coordination sur les contributions préaffectées selon des critères stricts, mais on appuierait sur la nécessité que celui-ci soit appliqué à la source (administré par le donateur), comme l'Assemblée générale l'avait initialement prévu dans sa résolution [72/279](#). Il faudra également prendre en considération qu'il est improbable que ce prélèvement génère plus de 50 millions de dollars par an, ne serait-ce que parce que ce montant est censé diminuer au fil du temps si nous voulons parvenir à une transition

vers des contributions volontaires au système des Nations Unies pour le développement non préaffectées ;

c) Pour que les finances du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents reposent sur une base plus solide, la partie volontaire du modèle hybride serait remplacé par des contributions au titre du budget ordinaire.

190. Nous demanderions environ 154 millions de dollars supplémentaires par an au titre du budget ordinaire de l'ONU, un montant combiné à l'accord de partage des coûts actuel (77 millions) et au montant qu'il est prévu d'obtenir au titre du prélèvement (50 millions).

191. Cette solution pragmatique permettrait de mettre définitivement un terme aux inquiétudes et aux doutes quant à la viabilité à long terme de la fonction de coordination. Le modèle de financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents deviendrait alors prévisible et durable, dans l'esprit de la résolution 72/279. Cela enverrait par ailleurs un signal ferme au monde entier quant au fait que la coordination du développement est une fonction essentielle de l'Organisation et qu'elle est plus que jamais vitale pour un avenir de paix, de dignité et de prospérité. Le modèle hybride 2.0 présente un autre avantage, puisqu'il permettrait aux donateurs actuels du fonds d'affectation spéciale pour le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents de redéployer, s'ils le souhaitent, les contributions volontaires actuelles au système vers d'autres fonds de financement commun liés aux programmes qui constituent le muscle de l'action commune des équipes de pays à l'appui de la réalisation du Programme 2030.

192. Je compte sur les États Membres pour considérer ma recommandation avec la même ambition qui a marqué ces réformes jusqu'ici. Il n'y a pas de secret : si nous avançons dans la transformation du système des Nations Unies pour le développement, c'est justement parce que nous avons investi dans des capacités fortes. Si nous voulons mener ce processus à son terme et voir de nos propres yeux ce dont est capable un système des Nations Unies pour le développement transformé en profondeur, il est parfaitement logique que nous continuions d'investir dans le moteur du changement : le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

193. Nous avons là une occasion exceptionnelle de dessiner un modèle qui pourra enfin garantir un financement adapté, durable et prévisible pour cette fonction essentielle, à un coût relativement faible. Mettons les choses en perspective : le budget total du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents correspond à moins de 1,5 % des ressources liées au développement confiées au système des Nations Unies pour le développement chaque année, pourtant il a un rôle décisif pour les 98,5 % restants, puisqu'il en améliore l'efficacité, la transparence et la responsabilité eu égard aux résultats. Le montant demandé en contributions statutaires serait l'équivalent d'environ 1,5 % du budget total des Nations Unies (opérations de maintien de la paix y compris), mais nous sommes toutes et tous d'accord pour dire que la réalisation d'un développement durable et inclusif est bien la solution à long terme pour la plupart des problèmes graves auxquels le monde est confronté. Je l'ai répété à maintes reprises : cette solution présente un bon rapport coût-avantage pour toutes les parties intéressées et, à tous points de vue, un bon investissement pour les Nations Unies et pour l'humanité.

194. Au fil des ans, les questions du financement et du rapport coût-avantage du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents a été longuement débattue. Alors qu'il ne nous reste plus que 10 ans pour concrétiser le Programme de développement durable à l'horizon 2030, je pense qu'il est grand temps de laisser de côté cette question et de faire preuve de pragmatisme et d'ambition. Je demande votre soutien en faveur de la proposition d'un modèle de financement hybride remanié, qui

conserverait le partage des coûts et le prélèvement de 1 %, avec les paramètres actuels, auxquels s'ajouterait une contribution additionnelle d'environ 154 millions de dollars par an au titre du budget ordinaire de l'ONU.

195. Si l'Assemblée générale accepte un financement intégral au moyen du budget ordinaire ou le modèle hybride modifié que je propose, nous présenterons un rapport sur les prévisions budgétaires révisées à la partie principale de la soixante-seizième session de l'Assemblée, conformément à la procédure budgétaire en place. Je compte beaucoup sur votre appui et votre dynamisme.

VII. Regarder droit devant : vers une action multilatérale, par l'intermédiaire du système des Nations Unies pour le développement, au service des personnes et de la planète

196. Le monde a radicalement changé au cours des 76 années qui ont passé depuis la création des Nations Unies, mais les valeurs inscrites dans la Charte des Nations Unies, qui reposent sur les trois piliers que sont la paix et la sécurité, les droits humains et le progrès économique et social de tous les peuples, demeurent non seulement centrales, mais essentielles. La pandémie de COVID-19 et ses retombées économiques et sociales désastreuses sont une terrible preuve du fait que des solutions multilatérales sont toujours nécessaires.

197. Aucun des problèmes d'aujourd'hui ne peuvent être résolus par l'action isolée d'un seul pays, qu'il s'agisse de la crise climatique, de la perte de biodiversité, de la pollution, des niveaux d'inégalité intolérables ou du poids écrasant de la dette. Pour tous ces problèmes, il faut faire preuve d'unité et de solidarité à l'échelle mondiale. Pourtant, dans une époque où croissent nationalisme et division, les institutions multilatérales sont plus que jamais en difficulté pour se montrer à la hauteur de leurs engagements envers celles et ceux qu'elles servent.

198. Le système des Nations Unies pour le développement représente le multilatéralisme sur le terrain : il s'attaque à la pauvreté, à la faim et aux conflits à la racine, ainsi qu'à leurs conséquences sur le quotidien des populations. L'enjeu de la réforme de ce système est donc bien plus grand que d'en améliorer simplement l'efficacité et l'efficience. C'est de l'utilité, de la valeur et de la raison d'être du multilatéralisme même qu'il s'agit, avec en son centre l'appui que nous apportons aux gouvernements nationaux dans la concrétisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ces réformes visent à tirer parti des capacités gigantesques du système des Nations Unies pour le développement pour cibler les problèmes auxquels les gouvernements et les populations sont confrontés dans le monde, afin de réaliser les objectifs de développement durable et de créer des sociétés plus durables et résilientes et vivant dans la paix.

199. Le multilatéralisme d'aujourd'hui doit être un multilatéralisme en réseau, reposant sur une collaboration à l'échelle du système des Nations Unies et avec d'autres organisations et institutions de premier plan. L'un des rôles du système réformé des Nations Unies pour le développement est donc de mobiliser toutes les entités des Nations Unies et toutes les parties intéressées vers des objectifs communs. Le multilatéralisme d'aujourd'hui doit également être inclusif, valoriser les perspectives nouvelles et faire la place à de nouvelles voix. Le système réformé des Nations Unies pour le développement doit être disposé à prêter une oreille attentive, et tout particulièrement à écouter les personnes marginalisées ou laissées-pour-compte. Il doit montrer qu'en s'unissant derrière une vision commune et en investissant dans les changements nécessaires à sa réalisation, on arrive, tout en

s'attaquant à nos problèmes communs, à des résultats concrets qui améliorent la vie des populations.

200. L'examen du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents montre que, malgré des difficultés qui semblaient insurmontables, nous avons considérablement avancé vers la réalisation de nos objectifs ces trois dernières années. Nous sommes passés, de manière réfléchie et consultative, de la phase de l'analyse et de l'accord à celle des solutions et de la mise en œuvre. Le présent rapport expose les résultats de ces efforts. Nous avons là un exemple extrêmement positif de la capacité de l'ensemble des entités des Nations Unies, tant les États Membres que le système des Nations Unies pour le développement, de se recalibrer pour suivre l'évolution du monde qui nous entoure. Nous devrions être fiers des résultats que nous avons obtenus et déterminés à continuer sur cette lancée pour l'avenir, notamment en déployant des efforts continus pour réaliser notre programme commun.

201. Le présent document montre également que nous devons faire davantage pour que le système des Nations Unies pour le développement aide mieux les pays à avancer sur leurs priorités dans le cadre de la réalisation du Programme 2030. Cet aspect est essentiel, à l'heure où les pays s'emploient à mettre un terme à la pandémie et à mettre en marche une reprise qui accélérera la réalisation des objectifs de développement durable.

202. Le système des Nations Unies pour le développement est prêt à aller plus loin. Nous devons faire en sorte d'avoir dans toutes les entités des Nations Unies les compétences et les profils nécessaires, notamment en ce qui concerne les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et leurs bureaux, les équipes de pays et le Bureau de la coordination des activités de développement. Nous sommes déterminés à mieux répondre aux besoins, aux priorités et aux situations des pays. Nous devons par ailleurs revoir et redynamiser les mécanismes d'incitation et de responsabilité établis dans le cadre des réformes, notamment le respect de la lettre et de l'esprit du double ordre hiérarchique. Si le modèle de financement actuel du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents nous a bien servis pendant la période de lancement, il n'est plus adapté à l'objectif visé.

203. Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à toutes celles et ceux qui ont rendu ce parcours possible. Je remercie les États Membres d'avoir imaginé ensemble et dirigé les changements qui sont aujourd'hui en train d'aboutir, grâce à leur action au sein de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social, des organes directeurs et dans les capitales. Je remercie les hauts responsables et les membres du personnel des entités des Nations Unies qui ont épousé le changement en cours.

204. Nous avons fait beaucoup de progrès. Maintenant, nous devons maintenir le cap et passer à l'étape suivante. C'est notre responsabilité à toutes et à tous.

205. Comme indiqué dans le présent rapport, la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et le Groupe dans son ensemble agiront sur plusieurs fronts. Les difficultés et préoccupations qui subsistent concernant le double ordre hiérarchique nécessitent qu'on examine régulièrement la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilité interne. D'autres améliorations seront également nécessaires afin de mieux suivre et gérer la performance des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies. Il sera également important de faciliter le rôle de supervision des conseils de direction en veillant à ce qu'ils disposent des informations et outils nécessaires pour surveiller le degré d'alignement du système des Nations Unies pour le développement (du niveau national au niveau mondial) sur les réformes. La fonction de coordination du PNUD devra par ailleurs être clarifiée et assurée plus clairement à mesure que les équipes de pays intègrent les plans de riposte socioéconomique à la COVID-19 aux plans-cadres

de coopération des Nations Unies pour le développement durable afin de favoriser un relèvement inclusif et durable. Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable devra également améliorer la communication de l'information concernant les engagements de l'Organisation en faveur de l'égalité des genres, de l'action pour la jeunesse et de l'inclusion des personnes en situation de handicap et davantage se montrer à la hauteur des valeurs de l'ONU, notamment en appliquant une politique de tolérance zéro à l'égard de l'exploitation et les atteintes sexuelles. Pour ce qui est de mettre à profit les capacités les plus adaptées au niveau des pays, il faut continuer de prêter attention aux contributions des nouvelles capacités des bureaux multipays afin de tracer un chemin plus clair et plus transparent pour que les équipes de pays des Nations Unies soient configurées pour répondre aux besoins et priorités des pays, tels que définis dans le plan-cadre de coopération. De même, une attention et un appui ciblés doivent être accordés à la mise en place des nouveaux accords régionaux en 2021 et 2022 afin de maximiser l'efficacité des Directeurs régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement. En outre, des efforts constants sont nécessaires afin de renforcer davantage les partenariats entre les équipes de pays des Nations Unies, les institutions financières internationales et d'autres partenaires de développement majeurs sur le terrain.

206. Les hauts responsables et les membres du personnel des différentes entités du système des Nations Unies pour le développement ont également un rôle important à jouer afin de garantir que le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, une ressource commune au Groupe des Nations Unies pour le développement durable, agisse au plus haut niveau possible. Les hauts responsables du système des Nations Unies peuvent montrer l'exemple en travaillant ensemble à l'échelle du système, en faisant prévaloir un état d'esprit favorable au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et en adoptant le changement de culture nécessaire aux réformes. Afin de renforcer davantage une vision commune parmi les membres du personnel du système des Nations Unies, les entités peuvent faciliter une plus grande mobilité du personnel entre différents organismes et lieux d'affectation, y compris les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, et proposer les meilleurs candidates et candidats aux postes de coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Les capacités du personnel peuvent être renforcées par l'intermédiaire d'initiatives conjointes dans des domaines prioritaires tels que l'intégration des objectifs de développement durable aux politiques générales, l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, l'action pour la jeunesse, le financement, les données, les technologies et les partenariats. Une autre mesure qui pourrait renforcer la confiance dans le système des Nations Unies pour le développement dans son ensemble serait le respect intégral des engagements en la matière liés au pacte de financement. Enfin, les entités des Nations Unies peuvent agir de concert et par l'intermédiaire du Comité directeur mixte chargé de promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement afin de développer la collaboration intersectorielle et d'élargir nos partenariats dans des contextes difficiles, lesquels sont absolument essentiels pour toucher les plus défavorisés et atteindre les objectifs du Programme 2030.

207. En tant que pièce maîtresse du système des coordonnateurs résidents, le Bureau de la coordination des activités de développement peut prendre un certain nombre de mesures pour continuer d'améliorer sa performance. Avec l'appui des entités des Nations Unies, des mesures concrètes doivent aujourd'hui être prises en vue de mettre en place un régime intégré de gestion des carrières pour les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de renforcer ce choix de carrière, notamment en octroyant davantage de ressources à l'accompagnement des carrières individuelles et en cherchant comment aider au mieux les coordonnatrices et coordonnateurs résidents entre deux affectations ou à l'approche de la retraite. Il faut par ailleurs veiller à ce

que les compétences et les profils des coordonnatrices et coordonnateurs résidents soient les plus adaptés aux différents contextes dans lesquels ils interviennent, notamment en élargissant le vivier à des candidates et candidats plus jeunes, en assurant une formation et un mentorat spécialisés et en mettant à profit la filière de sélection des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et coordonnatrices et coordonnateurs de l'action humanitaire. Cela pourrait également être favorisé par une communication régulière entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les hauts responsables d'entités des Nations Unies afin de faire émerger une compréhension commune des problèmes que les différentes entités et les différents coordonnateurs rencontrent dans le cadre des nouveaux accords et de ce qui manque pour que chacun puisse mener sa tâche à bien, individuellement et collectivement. Il faut également prendre des mesures afin de garantir que les capacités des cinq bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents soient adaptées aux fonctions principales de ces derniers, de clarifier le rattachement hiérarchique des spécialistes des communications, de fournir l'appui administratif approprié aux bureaux et d'étudier les possibilités de mobilité du personnel des bureaux.

208. Les organes directeurs ont joué un rôle central dans la concrétisation des réformes. Il faut qu'ils continuent de faire preuve d'investissement afin d'amener le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et le système des Nations Unies pour le développement à l'étape suivante. À cet égard, il sera crucial d'assurer un contrôle continu du respect du double ordre hiérarchique par les entités ainsi que de l'évolution des modèles de fonctionnement, des mentalités et des compétences, afin de garantir que les entités des Nations Unies puissent remplir leurs objectifs pour ce qui est d'aider les pays à réaliser le Programme 2030. Les organes directeurs peuvent veiller à ce que les entités des Nations Unies investissent dans la plateforme commune de communication de l'information UN-Info et la mettent effectivement à profit pour faciliter l'analyse de résultats à l'échelle du système à l'appui des efforts déployés par les pays pour atteindre les objectifs de développement durable. Ils peuvent également veiller à ce que les entités des Nations Unies opèrent les changements nécessaires pour permettre la transition vers un système de partage des locaux des Nations Unies et de services d'appui communs, mener à bien les initiatives présentées dans les stratégies relatives aux activités d'appui et garantir une plus grande efficacité à tous les niveaux.

209. À l'échelle individuelle, les États Membres peuvent prendre diverses mesures pour accompagner les réformes, notamment : veiller à ce que les accords juridiques et les arrangements de procédure concernant les pays de programme soient clairs et reflètent pleinement le rôle directeur des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ; prendre pleinement en considération la position de premier plan du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable ; favoriser l'efficacité des opérations ainsi que l'émergence d'équipes de pays nouvelle génération dans le cadre des exercices de configuration des équipes. Les partenaires de développement peuvent quant à eux faire en sorte que leurs représentants sur le terrain renforcent les nouveaux arrangements, comme convenu par l'Assemblée générale. Il sera également essentiel de respecter les engagements pris dans le cadre du pacte de financement et de promouvoir un meilleur financement du système des Nations Unies pour le développement.

210. Enfin, l'Assemblée générale, en tant qu'organe de décision le plus inclusif et ouvert aux débats, a donné l'élan nécessaire aux réformes du système des Nations Unies pour le développement et les a accompagnées depuis la résolution jusqu'au repositionnement pour de meilleurs résultats. Au moment de passer à l'étape suivante pour ces réformes, notre assemblée mondiale doit une nouvelle fois agir.

211. À cet effet, dans le cadre des consultations intergouvernementales à venir, j'appelle l'Assemblée générale à :

a) Décider de financer le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents au moyen du budget ordinaire ou, dans le cas contraire, d'actualiser le modèle de financement hybride actuel afin de garantir qu'il génère des financements prévisibles, durables et suffisants et, à cet effet à :

i) Conserver les accords de partage des coûts en place ;

ii) Conserver un prélèvement de 1 % sur les financements volontaires préaffectés selon des critères stricts, appliqué à la source ;

iii) Veiller à ce que le reste du budget du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents soit financé au moyen du budget ordinaire des Nations Unies ;

b) Renforcer les arrangements définis dans la résolution [72/279](#), et tout particulièrement ceux portant sur le double ordre hiérarchique, afin de renforcer la contribution du système des Nations Unies pour le développement à la réalisation des objectifs de développement durable, et inciter toutes les entités des Nations Unies et leurs organes directeurs à prendre davantage de mesures en faveur du respect de ces dispositions à l'avenir ;

c) Plaider en faveur du plein respect par les États Membres et les entités des Nations Unies des engagements pris dans le pacte de financement, notamment le moindre recours aux contributions financières volontaires préaffectées selon des critères stricts aux entités des Nations Unies, et du relèvement du niveau des contributions aux fonds de financement communs, et notamment au Fonds commun pour les objectifs de développement durable ;

d) Envisager de réorienter et réajuster la Conférence des Nations Unies pour les annonces de contributions aux activités de développement, qui se déroule en parallèle du débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles de développement, afin qu'elle serve de plateforme pour mobiliser des financements de meilleure qualité pour le système des Nations Unies pour le développement, dans la droite ligne du pacte de financement ;

e) Encourager le système des Nations Unies pour le développement à progressivement transformer son action face aux conséquences socioéconomiques de la crise de la COVID-19 en un effort de relèvement durable, inclusif et résilient qui permette d'avancer plus rapidement sur les priorités nationales dans la réalisation des objectifs de développement durable, dans l'esprit de la résolution [75/233](#) de l'Assemblée générale, mettant tout particulièrement à profit la fonction de coordination du PNUD afin que les équipes de pays des Nations Unies puissent fournir un appui intégré aux politiques et programmes à l'application du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

212. J'ai toujours considéré le développement durable comme étant au cœur de la mission des Nations Unies, car il reste le meilleur outil à notre disposition pour éradiquer la pauvreté, éviter les crises, réaliser les droits humains et amener la paix à toutes et à tous. Je suis prêt à aider les États Membres à faire de cet idéal une réalité.

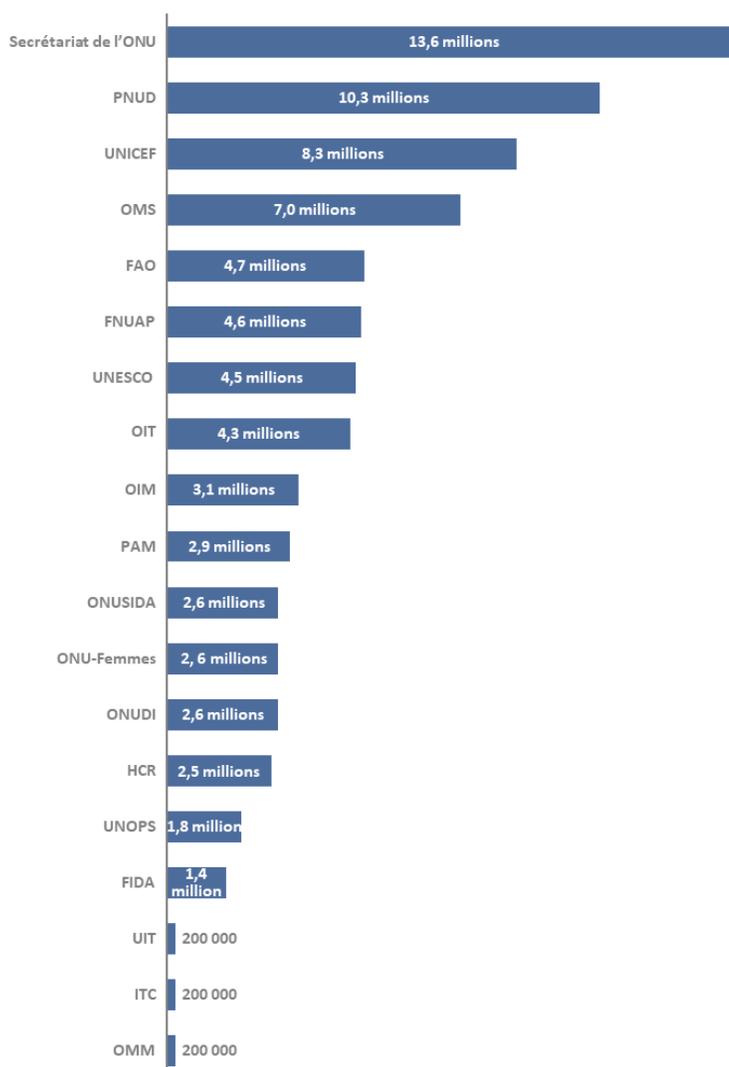
213. Avançons ensemble vers une action multilatérale, par l'intermédiaire du système des Nations Unies pour le développement, au service des personnes et de la planète.

Annexe I

Accord de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement durable

Montants annuels par entité, 2019-2021 (les allocations pour 2022 et 2023 seront amenées à évoluer)¹

En dollars des États-Unis



Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

(Voir suite des notes page suivante)

¹ La part de 13,5 millions de dollars du Secrétariat de l'ONU comprend 15 membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable : le Département des affaires économiques et sociales, la Commission économique pour l'Afrique, la Commission économique pour l'Europe, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, le Bureau d'appui à la consolidation de la paix, le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains et la CNUCED.

(Suite des notes de la figure)

Abréviations : FAO = Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ; FIDA = Fonds international de développement agricole ; OIT = Organisation internationale du Travail ; OIM = Organisation internationale pour les migrations ; ITC = Centre du commerce international ; UIT = Union internationale des télécommunications ; ONU = Organisation des Nations Unies ; ONUSIDA = Programme commun coparrainé des Nations Unies sur le VIH et le sida ; PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement ; UNESCO = Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture ; FNUAP = Fonds des Nations Unies pour la population ; HCR = Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ; UNICEF = Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; ONUDI = Organisation des Nations Unies pour le développement industriel ; UNOPS = Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets ; ONU-Femmes = Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; PAM = Programme alimentaire mondial ; OMS = Organisation mondiale de la Santé ; OMM = Organisation météorologique mondiale.

Annexe II

Pays contribuant au prélèvement de 1 % depuis 2019

(En dollars des États-Unis)

Union européenne	31 361 782,42
Allemagne	13 451 933,36
États non-Membres contributeurs	9 982 311,00
Pays-Bas	4 917 130,48
Suède	4 433 739,90
Japon	3 469 730,40
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	3 093 243,63
République de Corée	2 947 259,75
Norvège	2 320 832,47
Suisse	1 868 146,13
Canada	1 603 988,48
États-Unis d'Amérique	1 081 662,58
Danemark	714 514,91
Italie	667 616,29
Australie	572 757,37
France	569 392,87
Nouvelle-Zélande	331 304,12
Fédération de Russie	276 272,28
Finlande	229 589,61
Luxembourg	223 387,25
Autriche	181 439,71
Espagne	169 622,84
Irlande	159 139,01
Islande	99 682,28
Belgique	93 288,29
Monaco	15 708,44
Pologne	14 577,78
Turquie	9 900,99
Tchéquie	7 981,69
Estonie	4 251,58
Slovaquie	3 200,00
Mexique	2 475,00
Croatie	2 000,00
Roumanie	1 075,27

Source : Bureau de la coordination des activités de développement.

Annexe III

Vue d'ensemble des ressources du fonds d'affectation spéciale pour le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents

Ressources financières, par composante

(En milliers de dollars des États-Unis)

Composante	2020 (dépenses effectives)	2021 (estimation)	Changements		2022 (estimation)
			Variation (montant)	Variation (pourcentage)	
A. Direction exécutive et administration	2 169,8	2 844,3	823,6	29,0	3 667,9
B. Programme de travail					
1. Coordination mondiale	11 915,5	14 453,8	2 252,7	15,6	16 706,5
2. Coordination régionale	6 623,2	9 504,1	857,8	9,0	10 361,9
3. Coordination nationale	161 223,4	243 318,0	(4 732,4)	(1,9)	238 585,6
Total partiel (B)	179 762,1	267 275,9	(1 621,9)	(0,6)	265 654,0
C. Appui aux programmes	9 952,4	11 706,2	798,3	6,8	12 504,5
Total	191 884,3	281 826,4	–	–	281 826,4