



Assemblée générale

Distr. générale
20 novembre 2006
Français
Original : anglais

Soixante et unième session

Point 113 de l'ordre du jour

Suite à donner aux textes issus du Sommet du Millénaire

Note du Secrétaire général

1. Dans le Document final du Sommet mondial de 2005 (résolution 60/1), les chefs d'État et de gouvernement ont reconnu que le système des Nations Unies représentait un vivier unique de compétences et de ressources pour les questions mondiales. Ils se sont félicités de l'expérience et des compétences étendues des différents organismes des Nations Unies qui œuvrent pour le développement dans leurs domaines d'activité divers et complémentaires, et de leurs précieuses contributions à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et d'autres grands objectifs de développement.

2. Toutefois, les dirigeants mondiaux ont également reconnu la nécessité de saisir l'occasion offerte par les réformes en cours pour assurer dans les pays une présence des Nations Unies qui soit plus efficace et cohérente et qui produise de meilleurs résultats. Très concrètement, ils m'ont invité à « renforcer encore la gestion et la coordination des activités opérationnelles des Nations Unies de sorte qu'elles puissent contribuer véritablement à la réalisation des objectifs arrêtés au niveau international, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement ». Ils ont préconisé de s'attaquer en priorité aux problèmes relevés dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de l'environnement, en tenant compte des questions intersectorielles que sont l'égalité des sexes, le développement durable et les droits de l'homme.

3. Lorsque j'ai pris les dispositions voulues pour assurer dans les meilleurs délais et de manière rigoureuse la réalisation de l'étude requise, je suis parti du principe que le système des Nations Unies devait intensifier encore l'action qu'il mène pour aider les pays à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement. En effet, sans une accélération sensible des efforts déployés, les résultats obtenus par la communauté internationale ne seront jamais à la hauteur des ambitions exprimées dans ces objectifs. Devant ce constat, il m'a semblé nécessaire de recueillir l'avis d'un groupe de personnalités réputées pour leur très grande compétence dans le domaine de la politique, de la gestion et des activités opérationnelles.

4. J'ai donc demandé à trois premiers ministres – Shaukat Aziz, Premier Ministre du Pakistan, Luísa Dias Diogo, Premier Ministre du Mozambique, et Jens



Stoltenberg, Premier Ministre de la Norvège – de coprésider un groupe d’experts de haut niveau sur la cohérence à l’échelle du système dans les domaines du développement, de l’aide humanitaire et de l’environnement. Le Groupe était composé de Ricardo Lagos, ancien Président du Chili, et Benjamin W. Mkapa, ancien Président de la République-Unie de Tanzanie, et de plusieurs personnalités internationales de premier plan : Gordon Brown (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d’Irlande du Nord), Chancelier de l’Échiquier, Mohamed T. El-Ashry (Égypte), ancien Président-Directeur général du Fonds pour l’environnement mondial, Robert Greenhill (Canada), Président de l’Agence canadienne de développement international, Ruth Jacoby (Suède), ancienne Directrice générale de la coopération pour le développement, Louis Michel (Belgique), Commissaire européen au développement et à l’aide humanitaire, Jean-Michel Severino (France), Directeur général de l’Agence française de développement, Josette S. Sheeran (États-Unis d’Amérique), Sous-Secrétaire aux affaires économiques, commerciales et agricoles (Département d’État), et Keizo Takemi (Japon), ancien Secrétaire d’État aux affaires étrangères. Le système des Nations Unies était représenté par Kemal Derviş (Turquie) et Lennart Båge (Suède), membres de droit du Groupe.

5. Le Groupe m’a remis son rapport le 9 novembre 2006 et deux des coprésidents, le Premier Ministre Shaukat Aziz et le Premier Ministre Stoltenberg, l’ont présenté avec moi à l’Assemblée générale, lors d’une réunion d’information officielle tenue sous les auspices du Président de l’Assemblée.

6. Le rapport du Groupe, intitulé « Unis dans l’action », présente une analyse claire et objective de la situation, assortie d’une série de recommandations tout à la fois ambitieuses et réalistes dont la mise en œuvre peut améliorer sensiblement et durablement l’efficacité et l’utilité du système des Nations Unies. Dans le domaine du développement, il est recommandé de créer au niveau des pays un bureau unique des Nations Unies qui assure la prise en main des programmes par le pays, et qui s’appuie sur une structure financière renforcée et unifiée, l’objectif étant de démultiplier l’efficacité des interventions des organismes des Nations Unies. Le Groupe recommande aussi des mesures concrètes touchant l’aide humanitaire et la protection de l’environnement, ainsi que l’égalité des sexes et la promotion de la femme, qui contribueront à accroître la cohérence, la viabilité et l’impact des activités du système. Enfin, il fait des propositions dont l’objet est de renforcer la cohérence des méthodes de gouvernance, de financement et de gestion appliquées à l’échelon central, un point essentiel pour la réforme du mécanisme d’aide au développement des Nations Unies. Plusieurs des mesures préconisées visent également à intégrer beaucoup plus étroitement et à renforcer le rôle de l’ONU en matière d’élaboration de politiques et de normes et à obtenir une meilleure adéquation entre les fonctions et les structures opérationnelles.

7. J’ai le plaisir de transmettre ci-joint aux États Membres le rapport du Groupe, dont j’appuie énergiquement les recommandations. J’invite instamment l’Assemblée générale à se déclarer elle aussi favorable à leur mise en œuvre.

Processus de consultation

8. Je transmets également le rapport du Groupe à mon successeur, Ban Ki-moon, pour qu’il puisse formuler des propositions concrètes sur les modalités de mise en œuvre des recommandations. Le nouveau Secrétaire général voudra sans doute

présenter un rapport plus détaillé à ce sujet lorsqu'il aura pris ses fonctions. J'ai l'intention de lui suggérer de confier à son cabinet le soin de continuer à assurer le contrôle, la coordination et le suivi de la mise en œuvre des conclusions du Groupe.

9. Le rapport contient une analyse et des recommandations très fouillées et de portée très étendue. Ce document très riche doit donc faire l'objet d'un dialogue informel destiné à former un large consensus sur ses objectifs et son contenu, notamment les propositions avancées. Il faudrait que toutes les délégations participent à ces consultations, de même que de hauts fonctionnaires de tous les organismes des Nations Unies et, dans la mesure du possible, des représentants de gouvernements, des responsables des activités opérationnelles sur le terrain et divers experts. Ce serait un moyen d'entendre les divers points de vue et de faire en sorte que toutes les parties intéressées soient également informées de la nature des recommandations et de leurs incidences.

10. Bien entendu, l'Assemblée générale jouera un rôle de premier plan dans les consultations et la prise de décisions relatives aux principales recommandations figurant dans le rapport, mais il est indispensable d'associer aux débats d'autres responsables de l'élaboration des politiques et de leur mise en œuvre afin que tous saisissent bien la nature des propositions et les fassent leurs. Des consultations devront notamment être engagées au sein du Conseil économique et social et de ses commissions, et des organes directeurs des autres organismes des Nations Unies. J'ai déjà demandé aux chefs de secrétariat des institutions spécialisées et des fonds et programmes des Nations Unies de transmettre le rapport à l'organe directeur compétent pour examen.

11. Les conférences et réunions programmées par les groupes régionaux et d'autres groupes pourraient également être l'occasion de débattre de manière informelle du rapport du Groupe. Des consultations pourraient être organisées dans ce cadre sur l'ensemble du rapport ou sur l'un ou l'autre des thèmes qui y sont abordés. Toutes les parties intéressées devraient y participer.

12. Ce processus de consultations et de dialogue informels pourrait trouver son point culminant en 2007, lors d'une séance plénière de l'Assemblée générale. Au terme du processus, le Président de l'Assemblée pourrait charger un groupe de travail de poursuivre les consultations en vue de présenter à l'Assemblée un projet de résolution sur le rapport.

13. Les recommandations du Groupe donneront également lieu à un vaste débat entre les organismes des Nations Unies, qui tiendront compte des vues des organes intergouvernementaux et veilleront à les respecter. Il s'agit d'une étape indispensable dans la mesure où la mise en œuvre des recommandations du Groupe exige non seulement l'appui énergique et persévérant des États Membres, mais aussi la collaboration des organismes des Nations Unies et leur adhésion à la réforme. Nombre des modifications proposées supposent que les institutions, fonds et programmes des Nations Unies soient capables d'élargir leur point de vue en partageant le même souci d'améliorer la cohérence du système.

14. À ce propos, les premières réactions que j'ai entendues pendant la session d'automne du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) m'ont semblé très encourageantes. J'y vois le signe qu'il est possible d'entreprendre les réformes nécessaires à l'échelle du système, lequel,

de toute évidence, est unanime dans son désir d'améliorer sa cohérence et sa coordination.

Premières initiatives

15. J'ai décidé de mettre en œuvre dès à présent certaines des recommandations du Groupe, une décision d'autant plus justifiée que nombre d'entre elles viennent prolonger les réformes et autres initiatives déjà lancées par les chefs de secrétariat des institutions, fonds et programmes des Nations Unies.

16. La première recommandation consiste à mettre en œuvre cinq programmes pilotes unifiés, un par pays, d'ici à 2007. Plusieurs pays se sont déjà déclarés intéressés par l'expérience et nous sommes en train de définir des critères de sélection. Pour obtenir les meilleurs résultats, nous veillerons à ce que les programmes pilotes soient exécutés dans des pays se trouvant à différents stades de développement, où les institutions, fonds et programmes des Nations Unies et leurs partenaires sont désireux de participer ensemble à l'expérience. Certains des pays qui ont manifesté leur intérêt présentent l'avantage de pouvoir bénéficier des progrès déjà considérables accomplis à l'échelon du pays pour améliorer la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'action des Nations Unies. La mise en œuvre de programmes pilotes soigneusement conçus et exécutés, fondés sur le principe de la prise en charge par le pays, permettra ultérieurement de développer et d'étendre le principe de l'unité d'action, et d'alimenter l'examen d'ensemble triennal des orientations des activités opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies.

17. Le second domaine dans lequel je me propose d'aller de l'avant est celui des pratiques de fonctionnement. Il est possible d'améliorer très sensiblement le mode de fonctionnement et les résultats du système des Nations Unies en appliquant les recommandations sur la question, qui s'inspirent clairement des nombreux progrès déjà réalisés par le système et ouvrent la voie à d'autres. Il est impératif de moderniser et d'harmoniser pleinement, dans les meilleurs délais, les méthodes de planification des ressources, de gestion des ressources humaines, de gestion des services communs et d'évaluation, car la cohérence du système en dépend au plus haut point. On notera à ce sujet que le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS enregistre actuellement de réelles avancées, notamment dans les secteurs de la gestion des ressources humaines, de la budgétisation axée sur les résultats et de la comptabilité (il a décidé d'adopter les Normes comptables internationales pour le secteur public le 1^{er} janvier 2010 au plus tard). Les recommandations du Groupe constituent un nouveau stimulant pour les efforts déployés à l'échelle du système.

18. La troisième recommandation concerne le CCS. Cet organe, que je préside, a été invité à revoir son mode de fonctionnement à la lumière de l'expérience acquise depuis sa création en 2001, afin d'améliorer ses résultats et de mieux assumer la responsabilité qui lui incombe d'assurer la cohérence du système. Le CCS a examiné cette proposition à sa session d'automne et l'a approuvée à l'unanimité. Juan Somavia, Directeur général de l'Organisation internationale du Travail (OIT), et Pascal Lamy, Directeur général de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), ont accepté de diriger l'étude.

19. Je demande instamment aux chefs de secrétariat des institutions, fonds et programmes des Nations Unies de tout mettre en œuvre pour appliquer les recommandations que j'ai mentionnées.

20. Enfin, j'ai commencé à donner effet à la recommandation préconisant de renforcer la structure chargée de promouvoir l'égalité des sexes afin que le système des Nations Unies, parlant d'une même voix et clairement sur ce sujet, contribue plus efficacement à l'action globale menée pour atteindre l'objectif de la parité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes. J'ai pris des dispositions pour demander la création d'un poste de secrétaire général adjoint à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dont le titulaire dirigera une structure unique renforcée, une fois le principe approuvé par les organes intergouvernementaux compétents. Une proposition détaillée sera présentée à l'Assemblée générale en novembre 2006. J'invite instamment les États Membres à l'appuyer.

**Lettre datée du 9 novembre 2006, adressée
au Secrétaire général par les coprésidents
du Groupe de haut niveau sur la cohérence
de l'action du système des Nations Unies
dans les domaines du développement,
de l'aide humanitaire et de la protection
de l'environnement**

Nous avons l'honneur de vous présenter le rapport, intitulé « Unis dans l'action », du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de la protection de l'environnement.

On y trouve une série de recommandations sur les moyens de surmonter les inconvénients de la multiplicité des organismes afin que ceux-ci puissent être unis dans l'action et réellement partenaires de tous les pays, et répondre aux besoins qu'éprouvent ces derniers lorsqu'ils s'efforcent d'atteindre les objectifs du Millénaire et les autres objectifs de développement adoptés à l'échelon international.

L'enquête et les consultations que nous avons menées nous ont fait découvrir les forces et les faiblesses du système des Nations Unies. Celui-ci est d'abord un outil indispensable, à une époque où les questions concernant la paix et la sécurité, le développement durable et les droits de l'homme sont de plus en plus liées. Mais en même temps, d'audacieuses réformes s'imposent si l'on veut que le système exécute ses mandats avec plus d'efficacité et réagisse mieux face à l'apparition de problèmes nouveaux et à l'aggravation de ceux qui ne le sont pas. Plus unis dans l'action, les organismes des Nations Unies formeraient un système plus puissant et plus prompt à réagir ou à s'adapter. Une réorganisation du système qui mettrait au mieux ses atouts et son savoir-faire au service des besoins et des souhaits des pays permettrait aux Nations Unies de mieux se faire entendre et d'agir plus efficacement dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de la protection de l'environnement. Un système repositionné dont les organismes seraient unis dans l'action pèserait bien plus lourd que la somme des éléments qui le constituent.

Nos propositions comprennent des idées concernant les moyens de faire en sorte que les organismes des Nations Unies forment au niveau du pays un ensemble unifié et cohérent. Parallèlement, nous prévoyons au niveau central des dispositifs plus cohérents sur les plans de la gouvernance, du financement et de la gestion. Nous nous sommes attachés à regrouper les entités qui devaient l'être et à supprimer les doubles emplois, ainsi que toute concurrence inutile. Dans tous les domaines, nous avons déterminé quels étaient les avantages relatifs des différentes organisations avant de tracer les limites de leurs fonctions, de leur rôle et de leurs responsabilités respectifs. Nous avons défini des mécanismes qui permettraient d'harmoniser les politiques, ainsi que des stratégies visant à moderniser les pratiques de fonctionnement et d'améliorer ainsi la qualité des résultats et l'application du principe de responsabilité. Nous avons réitéré notre attachement à la mise en pratique d'une conception intelligente du financement multilatéral par les donateurs et au principe de l'assurance d'un financement suffisant, régulier et sûr

pour les organisations qui deviennent plus productives et qui obtiennent des résultats.

Tout en ayant des points de vue différents sur certaines questions, les membres du Groupe souscrivent tous à son rapport, dont ils approuvent, dans l'ensemble, les conclusions. Après avoir procédé à de multiples consultations, nous pouvons vous assurer que chacune de ses propositions bénéficie de l'appui d'un groupe important de partisans. Nous sommes convaincus que si elles sont acceptées en bloc et mises en pratique, nos recommandations donneront naissance à un système des Nations Unies plus vigoureux et mieux à même de tenir le rôle de premier plan qui lui est attribué dans le Document final du Sommet mondial de 2005.

C'est à vous que nous adressons notre rapport, mais nombre de nos recommandations nécessitent l'adhésion de chefs de gouvernement et de l'ensemble des organismes des Nations Unies, qui doivent agir pour y donner suite. S'ils ne font pas preuve de dynamisme – et si le futur Secrétaire général ne s'y attache pas – on ne peut pas, si on est réaliste, espérer pouvoir dégager le consensus et déclencher l'action nécessaires pour renforcer la cohésion du système des Nations Unies.

Participer à ce travail a été pour nous un honneur, et nous vous remercions de nous avoir fait confiance pour mener cette étude. Nous tenons aussi à saluer et remercier tous les membres du Groupe, qui ont consacré à cette importante tâche une volonté sans faille, un enthousiasme sans réserve et une imagination sans limites.

Nous avons été secondés par un secrétariat dirigé par le Directeur exécutif Adnan Amine; lui et ses collaborateurs dévoués nous ont permis de tirer profit, pendant nos débats et entre les séances, de leur grande expérience, de leurs précieuses connaissances et de leur jugement éclairé. Nous leur sommes reconnaissants de l'ardeur et du courage dont ils ont fait preuve et grâce auxquels nous avons pu terminer nos travaux à la date prévue.

Le Premier Ministre de la République islamique du Pakistan,
Coprésident du Groupe de haut niveau
(*Signé*) Shaukat **Aziz**

Le Premier Ministre du Mozambique,
Coprésidente du Groupe de haut niveau
(*Signé*) Luísa Dias **Diogo**

Le Premier Ministre de la Norvège,
Coprésident du Groupe de haut niveau
(*Signé*) Jens **Stoltenberg**

Unis dans l'action

Rapport du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies dans les domaines de développement, de l'aide humanitaire et de la protection de l'environnement

Résumé

Il y a 60 ans, pour faire face aux défis de leur temps, les dirigeants du monde, convaincus que la coopération internationale était la meilleure façon de résoudre les problèmes qui se posaient au lendemain de la guerre, ont créé de nouvelles institutions multilatérales – les organismes des Nations Unies, le Fonds monétaire international et la Banque mondiale.

Nous aussi, nous avons de gros problèmes à régler : nous vivons une époque où le monde est en pleine transformation, transformation sans précédent de par son rythme, sa portée et son ampleur. Alors que nous devenons de plus en plus interdépendants à l'échelle de la planète, nous risquons de plus en plus de subir de grosses inégalités sociales et économiques, qui vont s'aggravant. La pauvreté, la dégradation de l'environnement et le piétinement du développement accroissent la vulnérabilité et l'instabilité, et nous en pâtissons tous. La réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des objectifs de développement plus généraux convenus à l'échelon international est une condition primordiale de la stabilité économique et de la prospérité dans le monde.

Les organismes des Nations Unies ont joué un rôle crucial dans la formulation des objectifs du Millénaire. Il leur faut maintenant agir pour que ces objectifs, ainsi que les autres objectifs de développement, soient atteints, et aider les gouvernements à mettre en œuvre leurs plans nationaux. Toutefois, sans réformes ambitieuses et de vaste portée, le système qu'ils forment ne sera pas à même de tenir ses promesses et de se maintenir à la place qui lui revient, au cœur du système multilatéral. Malgré sa légitimité inégalée, fondée en partie sur son universalité, son statut d'élément central du système multilatéral est compromis parce qu'il ne se concentre pas suffisamment sur les résultats, ce en quoi il faillit à ses devoirs, avant tout envers les plus démunis et les plus vulnérables.

Le Sommet mondial tenu à New York en 2005 a fait ressortir la nécessité de réformer le système des Nations Unies. À l'initiative du Secrétaire général, le Groupe d'experts de haut niveau a passé plus de six mois à étudier les meilleurs moyens, pour les organismes des Nations Unies, de s'attaquer aux problèmes de développement et d'environnement et aux problèmes humanitaires qui se posent dans le monde du XXI^e siècle.

Nous avons procédé à une évaluation approfondie des points forts et des points faibles du système des Nations Unies, et, pour ce faire, consulté des parties concernées de par le monde. Nous saluons en ce système une force indispensable, qui fait avancer le débat sur le développement humain en traçant les lignes d'un consensus mondial autour des objectifs du Millénaire et des autres objectifs

convenus sur le plan international et en obtenant l'adhésion à ce consensus; qui est à l'avant-garde de l'élaboration de la notion de développement durable; qui intervient rapidement en cas de crise humanitaire; qui mobilise la communauté internationale en faveur de la protection de l'environnement. Les organismes des Nations Unies continuent également de jouer un rôle indispensable de catalyseur, qu'il s'agisse d'élaborer des règles et des normes ou de conseiller les pays sur les moyens de les mettre en œuvre aux niveaux mondial, régional, national et local.

Toutefois, nous avons aussi constaté combien les activités des organismes des Nations Unies dans le domaine du développement et de l'environnement étaient, souvent, fragmentées et insuffisantes. Le manque de rationalité et d'efficacité de la gouvernance, ainsi que le caractère imprévisible des financements, ont contribué à l'incohérence des politiques, aux chevauchements d'activité et au mauvais fonctionnement opérationnel de l'ensemble du système. La coopération entre les organisations a été entravée par la course aux financements, la dérive de la définition des missions et le caractère dépassé des pratiques de fonctionnement.

L'unité d'action et la lutte contre les effets de la fragmentation du système sont les thèmes centraux du présent rapport. Prises dans leur ensemble, nos recommandations pourraient transformer le mode de fonctionnement des organismes, tant au niveau central que dans chaque région et chaque pays. Mises en œuvre, elles pourraient canaliser les énergies du système vers la qualité des prestations, l'efficacité, le principe de responsabilité effective et l'obtention de résultats, et aussi renforcer le rôle et le poids des pays en développement sur la scène internationale. Ces changements consolideraient et renforceraient le rôle joué par les Nations Unies au cœur du système multilatéral.

Nous avons établi une série de recommandations précises, fondées sur les cinq axes stratégiques suivants :

- Cohérence et regroupement des activités des Nations Unies à tous les niveaux (pays, régions, sièges), conformément au principe de la prise en main des programmes par les pays;
- Création de mécanismes appropriés de gouvernance, de gestion et de financement rendant possible et facilitant ce regroupement, et subordination du financement des organismes à l'efficacité de leur action et à leurs réalisations;
- Révision complète des pratiques de fonctionnement, visant à centrer l'attention sur les effets escomptés, l'adaptation aux besoins et la production de résultats, le tout mesuré à l'aune de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement;
- Recherche d'autres possibilités intéressantes concernant le regroupement des activités et l'application effective du principe de l'unité d'action, grâce à une étude approfondie de la question;
- Passage à l'action sans retard, mais non à la hâte ou sans préparation, sans quoi les changements risqueraient de ne pas être réels et de ne pas durer.

L'idée d'unité est au cœur du présent rapport : il faut que les organismes des Nations Unies surmontent les problèmes liés à leur multiplicité et soient unis dans l'action, avec une plus grande volonté de collaborer à la mise en œuvre d'une

stratégie commune axée sur une série d'objectifs communs. Nos recommandations sont ambitieuses mais réalistes, et susceptibles de transformer le fonctionnement des organisations, tant au niveau central que dans chaque région et chaque pays, afin de permettre au système d'en faire plus que la somme de ses parties.

Notre ambition est de faire en sorte que les organismes des Nations Unies unissent leur action dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de l'environnement. L'expérience normative et analytique du système, ses capacités opérationnelles, ses mécanismes de coordination et son rôle mobilisateur seraient alors mieux exploités aux niveaux national, régional et mondial. Il appartient aux États Membres de définir les structures de gouvernance, le système de financement et les pratiques de fonctionnement qui rendront la chose possible.

Unité au niveau du pays : le bureau unique des Nations Unies pour le développement

Nous recommandons que soit créée au niveau du pays une entité unique dotée d'une direction, d'un seul programme, d'un seul budget et, le cas échéant, dont les bureaux soient regroupés dans des locaux uniques.

Un tiers des programmes de pays font intervenir plus de 10 organismes des Nations Unies, dont, dans presque la même proportion des cas, chacun dépense moins de 2 millions de dollars. Le bureau unique serait le résultat du regroupement de l'ensemble des activités programmatiques menées au niveau du pays, compte tenu des souhaits de celui-ci. Il faut absolument que les programmes soient mis au point et pris en charge par les pays eux-mêmes et qu'ils soient conformes à leurs priorités propres. Ils ne peuvent être exécutés efficacement que dans le cadre d'un budget unique.

Pour gérer un programme unique de pays, il faut un responsable et un seul, en la personne d'un coordonnateur résident habilité à le faire. Celui-ci sera choisi en fonction de ses qualités, à l'issue d'un processus de sélection incontestablement ouvert aux candidats n'appartenant ni au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ni à un autre organisme des Nations Unies. Pour que tous les organismes se sentent impliqués dans le système des coordonnateurs résidents, il faut modifier le rôle du PNUD. Celui-ci doit axer ses activités opérationnelles sur la cohérence des politiques et la mise en place des équipes de pays des Nations Unies, et cesser de s'occuper des politiques sectorielles et du renforcement des capacités, ce dont se chargent d'autres entités.

Nous recommandons que soient mis en place, à titre d'essai, cinq programmes uniques en 2007, l'objectif étant, s'ils donnent satisfaction, qu'il y en ait 20 en 2009 et 40 en 2010, et qu'en 2012 il n'y ait, sauf exception, plus que des programmes uniques.

Unité au niveau central : les sièges des organismes unis dans l'action pour le développement

Nous recommandons que soit créé un conseil du développement durable chargé d'assurer le suivi des programmes uniques de pays.

Il faut un conseil de coordination pour superviser les programmes uniques de pays, notamment pour ce qui est d'assurer la cohérence de l'action menée à l'échelle du système, de coordonner les activités et de contrôler leur efficacité à travers le monde. Nous proposons que cet organe de suivi stratégique, dénommé Conseil du développement durable et rattaché au Conseil économique et social, prenne la suite des réunions conjointes des conseils d'administration PNUD, du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et du Programme alimentaire mondial (PAM).

Ce conseil devrait être représentatif des États Membres, compte tenu du principe d'une représentation géographique équitable, et son existence devrait accroître la participation des pays en développement et leur permettre de mieux se faire entendre. Il serait chargé d'approuver les programmes uniques de pays, d'allouer les fonds et d'évaluer les résultats des programmes par rapport aux objectifs convenus avec les pays. Il devrait également superviser le système au niveau stratégique afin de promouvoir la coordination entre les différents fonds, programmes et organismes, ainsi que la planification conjointe, et faire la chasse aux doubles emplois et aux espaces vides dans la couverture des besoins.

Nous recommandons que le Secrétaire général nomme un coordonnateur des activités de développement, qui serait responsable de l'efficacité de ces activités et de leur conformité au principe de responsabilité effective.

Ces fonctions devraient être remplies par l'Administrateur du PNUD. En cette qualité, il rendrait compte au Conseil du développement et serait secondé par un groupe de coordination de haut niveau formé de responsables des principaux organismes de développement et par un secrétariat formé d'experts provenant de l'ensemble du système des Nations Unies. Vu l'évolution du rôle du PNUD en tant qu'administrateur du système des coordonnateurs résidents, il faudra définir un code de conduite et dresser une cloison étanche entre ses activités opérationnelles, qui sont allégées, et le reste de ses activités.

Nous recommandons que le Secrétaire général crée une équipe spéciale indépendante chargée de poursuivre le travail d'élimination des doubles emplois au sein du système des Nations Unies et, le cas échéant, d'en fusionner certaines entités.

Nous ne sommes pas partisans du regroupement de tous les organismes des Nations Unies en une seule entité, car un grand nombre d'organismes distincts travaillant chacun dans son secteur sont mieux à même de mener à bien les tâches capitales qui leur sont confiées : fourniture de biens et services collectifs dans le monde entier, réalisation de campagnes de mobilisation ou de sensibilisation, recherche, promotion des pratiques optimales et établissement de règles et de normes mondiales.

Il apparaît toutefois à l'évidence que le système souffre de la multiplicité des cas de chevauchements entre les missions des organismes, d'un manque de coordination et de l'incohérence des politiques suivies. L'équipe spéciale indépendante devrait cerner avec précision les rôles respectifs des fonds, programmes, organismes et entités régionales des Nations Unies, y compris le Secrétariat de l'ONU. Elle devrait faire des recommandations concrètes en vue du regroupement des fonctions faisant double emploi et assurer la complémentarité des

mandats. Elle présenterait au Secrétaire général, pour fin 2007, un rapport contenant des recommandations précises à mettre en œuvre sans tarder. Cela pourrait permettre de faire chaque année des économies importantes, peut-être de l'ordre de 20 %; le montant exact serait déterminé au vu de l'étude de l'équipe spéciale. Ces économies seraient réinjectées dans le financement des programmes uniques de pays.

Financement axé sur les résultats, qualité des prestations et responsabilité effective

Nous recommandons que soit créé un mécanisme de financement pour les objectifs du Millénaire, destiné à offrir un financement pluriannuel pour les programmes uniques de pays et les organismes dont les prestations sont de bonne qualité.

Pour que le système des Nations Unies fonctionne de façon plus cohérente et efficace, au niveau tant national que mondial, il faut modifier sensiblement la façon dont les financements offerts par les donateurs sont gérés. Les modalités de financement actuelles sont extrêmement disjointes, les rentrées sont imprévisibles et les fonds sont trop souvent préaffectés, ce qui favorise les chevauchements d'activités et le gaspillage. Cela gêne les organismes des Nations Unies et les pays de programme dans la prise de décisions stratégiques et va à l'encontre des principes du multilatéralisme et de la prise en charge des programmes par les pays.

Un nouveau mécanisme de financement volontaire pour les objectifs du Millénaire, alimenté par des donateurs pouvant appartenir aux secteurs public ou privé ou être des organismes des Nations Unies, permettrait aux programmes uniques de pays et aux organismes dont les prestations sont de bonne qualité de bénéficier d'un financement pluriannuel. Le Conseil du développement durable serait chargé d'administrer ce mécanisme. Les contributions seraient volontaires et pourraient être affectées à une fin particulière. Il faudrait également disposer de fonds supplémentaires pour récompenser les sièges des fonds, programmes et organismes dont les prestations sont de bonne qualité, selon que le Conseil le jugerait utile, et pour financer l'action menée pour combler les vides laissés par les programmes et poursuivre les priorités du système. Afin de maximiser les retombées pour les priorités des pays, nous demandons instamment aux donateurs d'apporter un financement pluriannuel et de limiter fortement le recours à la préaffectation.

Nous recommandons que les organismes des Nations Unies qui se sont engagés à entreprendre des réformes et qui font leurs preuves à cet égard soient entièrement financés au moyen de ressources de base, dans un cadre budgétaire pluriannuel.

Il faudrait que les donateurs contribuent au financement pluriannuel des programmes uniques de pays nouvelle formule et des budgets de base des organismes des Nations Unies qui se sont engagés à se réformer. Ils montreraient ainsi par leurs actes que financement et bon fonctionnement sont liés aux résultats et à l'esprit de réforme.

Les cadres de financement pluriannuels peuvent être gérés de façon à privilégier davantage les priorités stratégiques. Les périodes de financement des fonds et programmes devraient être synchronisées, de manière à faciliter la

coordination stratégique générale des activités programmatiques des Nations Unies. Il faudrait examiner les budgets statutaires des organismes spécialisés afin de s'assurer qu'ils disposent de ressources de base suffisantes pour s'acquitter de leurs mandats stratégiques.

La qualité des prestations et le financement des organismes des Nations Unies sont intimement liés, ainsi que l'application du principe de responsabilité effective. Le financement doit être fonction de la qualité des prestations et la récompenser, qu'il s'agisse des programmes uniques de pays ou des services centraux. L'intérêt de lier le financement à la qualité des prestations n'est pas de resserrer les crédits mais d'améliorer les résultats. De fait, le système des Nations Unies, devenu plus efficace, pourrait être un partenaire important dans la bonne utilisation de montants supplémentaires d'aide publique au développement. Le prix de la mauvaise qualité des prestations ne devrait pas être payé par les pays, sous forme de réduction des financements, mais par les dirigeants et les institutions fautifs. Réformé et montrant qu'il obtient de meilleurs résultats, le système des Nations Unies serait mieux placé pour obtenir une aide accrue.

Il conviendrait que le Conseil du développement durable publie, avec le concours d'un groupe spécial Financement et prestations pour le développement constitué au sein de son secrétariat, des évaluations internes des dépenses et des prestations des organismes des Nations Unies ainsi que les plans de chaque fonds, programme et organisme, auxquels il aurait accès. Il faut mesurer la qualité des prestations concernant la progression vers les objectifs de développement. Ces évaluations éclaireraient les décisions de financement des donateurs, qu'ils contribuent directement ou par l'intermédiaire du mécanisme de financement pour les objectifs du Millénaire dont les fonds doivent être mis, comme on l'a vu plus haut, à la disposition du Conseil.

La modernisation et la réforme des pratiques de fonctionnement, sous la direction du Secrétaire général, devraient être mises en œuvre au plus vite. Les méthodes utilisées pour la planification des ressources, la gestion des ressources humaines, les services communs et l'évaluation, éléments déterminants de la cohérence au sein du système des Nations Unies, doivent être rendus totalement compatibles. Il conviendrait d'offrir au personnel plus de possibilités d'exercer sa mobilité et de trouver un accord à l'échelon du système sur la gestion axée sur les résultats ainsi que sur un mécanisme d'évaluation indépendant et des méthodes et critères d'évaluation communs. Les organismes des Nations Unies doivent saisir systématiquement toutes les occasions de développer les services communs.

Les pays de programme et les donateurs devraient pouvoir connaître et comparer les montants réels des frais généraux liés à l'exécution des programmes, grâce à l'adoption et à la publication de barèmes comparables de frais d'administration et d'appui.

Le Groupe recommande que soit mis en place d'ici à 2008, afin de promouvoir la transparence et de responsabiliser les dirigeants, un système d'évaluation commun, bâti sur une méthode commune.

Aide humanitaire

Le système des Nations Unies a un rôle unique en son genre et prépondérant à jouer en cas de catastrophe humanitaire et dans les situations d'urgence. Nous recommandons que ce rôle soit renforcé comme suit :

- Amélioration de la coordination entre les organismes des Nations Unies, les gouvernements et les organisations non gouvernementales, notamment la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, grâce à une stratégie de regroupement où un chef de file serait désigné pour les différentes formes d'assistance telles que par exemple la fourniture d'abris, d'eau, de vivres, etc.;
- Financement intégral du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires, le but étant d'accélérer les débours au lendemain des catastrophes et d'améliorer la productivité des sommes distribuées;
- Clarification des mandats des organismes des Nations Unies en ce qui concerne la responsabilité des personnes déplacées;
- Accroissement de l'investissement dans des stratégies et mécanismes novateurs de réduction des risques, d'alerte rapide et d'assistance en cas de catastrophe;
- Renforcement de la direction des opérations, accélération des financements et amélioration de la coopération pendant la phase de transition suivant un conflit ou une catastrophe, le PNUD jouant indiscutablement le rôle de chef de file une fois terminée la phase de l'aide humanitaire;
- Évaluation périodique de la qualité des prestations des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales fournissant une aide humanitaire.

Environnement

Les arguments de ceux qui pensent qu'il faut agir d'urgence dans le domaine de l'environnement sont de plus en plus convaincants. Les priorités en la matière ont trop souvent été mises à l'écart lorsqu'on s'occupait du développement économique. Pourtant, la dégradation de l'environnement mondial, y compris les changements climatiques, aura des incidences économiques et sociales qui pèseront sur la possibilité de réaliser les objectifs du Millénaire. Ces problèmes ayant une portée mondiale et touchant plus particulièrement les pauvres, il faut prendre d'urgence des mesures multilatérales coordonnées afin de promouvoir la viabilité de l'environnement.

Nous recommandons que les mécanismes internationaux de gouvernance en matière d'environnement soient renforcés et rendus plus cohérents, afin d'améliorer leur efficacité et de mieux cibler les activités du système des Nations Unies ayant trait à l'environnement.

Nous recommandons que le Secrétaire général fasse réaliser une évaluation indépendante de la gouvernance internationale en matière d'environnement pratiquée par les organismes des Nations Unies, ainsi que des réformes y afférentes, qui servirait de base aux réformes visant à améliorer la cohérence à l'échelon du système.

Nous recommandons que le PNUE soit renforcé et doté de véritables pouvoirs en tant que pilier des politiques du système des Nations Unies en matière d'environnement.

Nous recommandons en outre que les entités du système des Nations Unies coopèrent plus efficacement, thème par thème et en créant des partenariats, leurs activités étant articulées autour d'un organisme spécialiste de chaque thème.

Principal mécanisme financier pour la protection de l'environnement à l'échelon mondial, le Fonds pour l'environnement mondial devrait être renforcé afin de pouvoir aider les pays en développement à accroître leurs capacités. Il devrait disposer de ressources nettement plus importantes pour relever le défi que posent les changements climatiques et autres problèmes écologiques.

Nous avons également fait un certain nombre de recommandations qui ont pour objet de s'assurer que les Nations Unies aident les pays à intégrer les questions relatives à l'environnement dans leurs stratégies et dans leur action, de donner au développement durable une place plus importante dans l'univers institutionnel des Nations Unies et dans les activités de pays et de trouver l'équilibre voulu entre les trois piliers du développement durable que sont l'économie, les affaires sociales et l'environnement.

Condition féminine : la clef d'un développement digne de ce nom

Nous recommandons que soit créée dans le système des Nations Unies une entité unique et dynamique qui se consacre entièrement à la cause de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

Nous considérons que l'égalité des sexes revêt une importance capitale pour la réalisation d'un véritable développement, et le Secrétaire général nous a explicitement demandé de proposer des changements radicaux en vue d'améliorer les résultats obtenus en la matière. Nous proposons donc de revoir de fond en comble l'action des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes :

- Les trois entités des Nations Unies qui existent actuellement devraient être regroupées en une seule, renforcée et indépendante, dirigée par un directeur exécutif ayant rang de secrétaire général adjoint et nommé à l'issue d'un processus de sélection fondé sur la valeur des candidats et ouvert à des candidatures extérieures au système des Nations Unies;
- Cette entité aurait un rôle renforcé en matière d'élaboration de normes et de sensibilisation, ainsi que sur le plan de la programmation;
- Elle devrait bénéficier d'un financement intégral et ambitieux;
- L'égalité des sexes serait un élément de tous les programmes uniques de pays;
- Le souci de l'égalité des sexes fait partie et doit continuer de faire partie de la mission de l'ensemble du système des Nations Unies.

Coordination avec les autres organismes multilatéraux

Les organismes des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods ont été créés dans l'idée qu'ils collaboreraient en se complétant. Au fil des ans, tant la Banque mondiale que les organismes des Nations Unies ont progressivement étendu leurs activités, d'où des chevauchements et doubles emplois de plus en plus nombreux. Il convient de trouver un juste milieu entre une saine concurrence, d'un côté, et, de l'autre, l'existence d'activités qui se superposent ou qui laissent au contraire des vides dans la couverture des besoins. Les institutions de Bretton Woods et les organismes des Nations Unies doivent s'efforcer davantage, en y collaborant étroitement, d'éliminer les doubles emplois et d'exploiter chacun ses points forts.

Nous recommandons donc que le Secrétaire général, le Président de la Banque mondiale et le Directeur général du Fonds monétaire international mettent en place un mécanisme qui examinerait la question d'accords officiels sur leurs rôles respectifs et leurs relations aux niveaux mondial et national, et qui dresserait de tels accords ou, s'ils existent déjà, les actualiserait. Les études réalisées devraient être régulièrement mises à jour et évaluées. Il faudrait, dans cette démarche, tenir compte de l'amélioration de la qualité des prestations et de l'exécution des programmes et du rôle plus influent que jouera le système des Nations Unies si les réformes que nous préconisons sont mises en œuvre.

Mise en œuvre

Nous avons proposé un ensemble complet de recommandations qui, prises dans leur ensemble, pourraient rendre les organismes des Nations Unies beaucoup plus réceptifs par rapport aux besoins des États Membres, en particulier ceux des pays en développement. Le système des Nations Unies deviendrait plus efficace, ciblerait mieux ses activités et serait davantage capable de produire des résultats concrets. Si les organismes qui en font partie, les États Membres et l'ensemble des parties prenantes suivent nos recommandations, le système pourrait, en agissant de concert avec la société civile et le secteur privé, devenir un moteur de développement contribuant à l'élimination de la pauvreté. Une fois réformé, il pourrait attirer vers lui les ressources supplémentaires promises en 2005 pour le développement, renforcer son rôle de catalyseur du développement et offrir dans le monde entier des biens et services collectifs plus utiles, pour le plus grand bien de tous.

La liste des recommandations n'est pas un menu dans lequel faire son choix mais un ensemble intégré. Chaque recommandation est indispensable pour faire du système un tout plus grand que la somme de ses parties, et non plus petit, comme cela a parfois été le cas. Il faut que les recommandations soient toutes mises en œuvre d'urgence, énergiquement et sans concessions.

Nous nous rendons compte que la mise en œuvre de ces réformes posera de gros problèmes et exigera parfois des organismes, fonds et programmes qu'ils sacrifient leurs intérêts propres. Il leur faudra collaborer plus étroitement et plus efficacement les uns avec les autres, au nom du bien commun. Ces recommandations constituent également un défi pour les donateurs, car il est proposé de modifier la façon dont ils financent les organismes des Nations Unies, conformément aux principes du multilatéralisme et de la prise en charge des programmes par les pays aux différents niveaux.

Ceux dont les intérêts nous tiennent le plus à cœur sont les milliards de personnes qui ne connaissent pas la prospérité et les conditions de vie que nombre d'entre nous tenons pour acquises, et dont le sort a inspiré un appel mondial à l'action – la Déclaration du Millénaire et les objectifs de développement y énoncés. C'est pour les pauvres et des déshérités que nous avons besoin que le système des Nations Unies soit efficient, bien gouverné et correctement financé et que le monde entier continue d'y placer ses espoirs.

Il ne tient qu'à nous de faire avancer les choses, réellement et pour longtemps, grâce aux réformes capitales définies dans ces propositions. Toutes les parties prenantes du système des Nations Unies ont le devoir de saisir cette occasion. Selon ce que nous déciderons et ce que nous ferons à propos de ces réformes, des millions d'hommes et de femmes, de par le monde, basculeront vers l'espoir ou dans le désespoir – c'est même, pour certains, une question de vie ou de mort.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Arguments en faveur de la réforme	1–13	20
II. Développement, aide humanitaire et environnement	14–51	24
A. Développement : unité d'action au niveau national	14–19	24
B. Aide humanitaire et passage de la phase des secours aux activités de développement : renforcer la capacité d'action	20–29	29
C. Environnement : dégager un consensus et une capacité d'action au niveau mondial	30–39	33
D. Questions intersectorielles : le développement durable, l'égalité des sexes et les droits de l'homme	40–51	38
III. Gouvernance, financement et gestion	52–88	45
A. Gouvernance : regroupement de certaines fonctions, renforcement de certains autres	55–76	45
B. Financer le système des Nations Unies pour obtenir des résultats	77–81	58
C. Réformer les pratiques de fonctionnement des organismes des Nations Unies – bâtir des institutions respectées et dignes de confiance	82–88	61
 Annexes		
I. Mandat du Groupe, publié le 15 février 2006		65
II. Membres du Groupe		71
III. Secrétariat du Groupe		72
IV. Processus de consultation		73
V. Le système des Nations Unies		76
Remerciements		77

Derrière les États et les pays, derrière les idées et les mots, gît le sort d'êtres humains en chair et en os plongés dans la détresse. Répondre à leurs besoins, telle est la mission des Nations Unies pour le siècle qui commence.

Kofi Annan, Secrétaire général de l'ONU
Discours de remerciement prononcé à la remise du prix Nobel de la paix

Ce n'est pas à ce que nous promettons que se mesure notre réussite, mais à ce que nous faisons pour ceux qui ont le plus besoin de nous.

Ban Ki-moon, futur Secrétaire général de l'ONU
Discours prononcé à l'occasion de sa nomination par l'Assemblée générale

I. Arguments en faveur de la réforme

Le monde a besoin d'un cadre multilatéral cohérent et solide dont l'ONU soit le centre, afin de relever les défis en matière de développement, d'aide humanitaire et d'environnement à l'heure de la mondialisation. Le système des Nations Unies doit maîtriser la fragmentation actuelle et agir dans l'unité, pour pouvoir aider la communauté internationale à concrétiser l'ambitieux programme adopté lors du Sommet mondial de 2005, les objectifs du Millénaire pour le développement et les autres objectifs de développement convenus à l'échelle internationale. Cela permettrait de donner aux pays les moyens de diriger leurs processus de développement et de les encourager en ce sens, et contribuerait à la lutte contre les problèmes d'ampleur mondiale que sont par exemple la pauvreté, la dégradation de l'environnement, les maladies et les conflits.

1. Il y a 60 ans, pour relever les défis de leur temps, les dirigeants du monde ont créé de nouvelles institutions multilatérales – l'Organisation des Nations Unies, le Fonds monétaire international et la Banque mondiale –, pour faire la preuve que la coopération internationale était la meilleure façon de surmonter les problèmes qui se posaient au lendemain de la guerre. Les architectes de ces institutions ont non seulement édifié pour leur temps et leur génération tout un ensemble de règles nouvelles gouvernant le système international, mais encore aussi formulé une nouvelle mission d'intérêt public fondée sur de nobles idéaux.

2. Comme ils l'ont été il y a 60 ans, nous nous trouvons aujourd'hui dans un monde en mutation. Nous vivons à l'ère de la mondialisation et d'un changement général sans précédent de par son rythme, sa portée et son ampleur. Alors que l'interdépendance s'accroît à l'échelle de la planète, des inégalités sociales et économiques criantes subsistent. Certains des pays et des communautés les plus pauvres restent exclus de l'intégration économique et des bienfaits de la mondialisation, et sont extrêmement vulnérables aux crises et aux bouleversements sociaux. Nous avons pris davantage conscience de l'accélération de la dégradation de l'environnement et du changement climatique, et de leurs conséquences sur la production agricole et la sécurité alimentaire. Les conflits sont plus nombreux à l'intérieur des États qu'entre eux, et les dangers du terrorisme et des maladies infectieuses témoignent que les menaces sécuritaires ignorent les frontières.

3. La pauvreté, la dégradation de l'environnement et les retards pris en matière de développement exacerbent la fragilité et l'instabilité, et nous en pâtissons tous. Aujourd'hui, plus que jamais, s'attaquer au problème de l'inégalité – en parvenant aux objectifs du Millénaire pour le développement et aux objectifs de développement à plus grande échelle – est essentiel à la stabilité économique et à la sécurité mondiale. Face à une misère intolérable, nous sommes tenus par un impératif moral sans ambiguïté d'intervenir lorsque nous avons les connaissances, la capacité et les ressources voulues.

4. Nous savons que lorsque les flux de biens, de services, de capitaux et de personnes sont mondiaux, les difficultés qui surgissent ne trouveront de solution que dans une action concertée menée à l'échelle mondiale. La mondialisation rend indispensable le multilatéralisme, et les Nations Unies sont au cœur du multilatéralisme. Promouvoir le développement, éliminer la pauvreté, protéger l'environnement pour les générations futures et prévenir et gérer les crises

humanitaires : cela est impossible sans l'ONU. De ses valeurs universelles et de sa représentativité découlent une légitimité et une autorité politiques essentielles aux actions requises aux échelles mondiale, régionale, nationale et locale.

5. En dépit des profondes divisions qui ont marqué la communauté internationale par le passé, en particulier durant la guerre froide, les Nations Unies ont réussi à établir une série de normes et d'objectifs de développement internationalement convenus qui étayent les efforts engagés par la plupart des nations et des institutions, et ont su donner une impulsion intellectuelle aux actions menées dans des domaines divers. Ainsi, le *Rapport sur le développement humain*, lancé au début des années 90, a joué un rôle moteur dans l'élaboration du concept de développement durable, et a placé le bien-être et la dignité des personnes au cœur du programme pour le développement. Lors du Sommet du Millénaire des Nations Unies, en 2000, 191 États Membres, dont 147 représentés par leur chef d'État et de gouvernement, ont adopté la Déclaration du Millénaire. Les Nations Unies peuvent rapprocher les parties prenantes, grâce à la légitimité unique que leur confère leur composition universelle et à leurs rôles divers en matière de définition des normes, de renforcement des capacités et de défenseur. Nombre de normes et de règles aujourd'hui acceptées dans le monde entier émanent d'instances des Nations Unies.

6. Le consensus sans précédent autour d'un cadre commun pour l'avenir, réaffirmé le plus récemment lors du Sommet mondial de 2005, est une chance pour les Nations Unies. Ce cadre est défini par les objectifs de développement internationalement convenus à l'issue de récentes conférences mondiales, qui vont du développement social à l'autonomisation des femmes, mais ce sont les objectifs du Millénaire pour le développement qui l'énoncent de la manière la plus impérieuse. Jamais auparavant pays riches et pays pauvres ne s'étaient ralliés à l'unisson à de tels engagements concrets. Jamais auparavant non plus les Nations Unies, la Banque mondiale, le FMI et tous les éléments qui constituent le système international ne s'étaient rassemblés autour de la même série d'engagements en faveur du développement et tenus prêts à en répondre.

7. Un rôle clef incombe aux Nations Unies au regard des avancées vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres objectifs convenus au niveau international en matière de développement, mais une réforme du système est pour cela indispensable. Le Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de la protection de l'environnement représente pour la communauté internationale une chance unique de faire en sorte que les Nations Unies puissent relever les défis mondiaux du XXI^e siècle et jouent pleinement et effectivement un rôle dans le système multilatéral.

8. Le Consensus de Monterrey de 2002 a défini un partenariat pour le développement, caractérisé par l'accroissement de l'aide publique au développement (APD) consentie par les donateurs et par l'allègement de la dette dans le cadre des réformes en cours dans les pays en développement; ce partenariat a été affiné dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. En 2005, les donateurs se sont engagés à accroître l'APD de 50 milliards de dollars par an d'ici à 2010 et à verser 55 milliards de dollars pour financer l'allègement de la dette. Un système plus efficace et efficient devrait être un partenaire majeur s'agissant de veiller à ce que ces ressources permettent d'obtenir des résultats et

d'avancer plus vite vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

9. Ces engagements sont indissociables de la reconnaissance par le Groupe de haut niveau du fait que la responsabilité première de l'action incombe à chaque État Membre. Le contrôle national des plans de développement et l'attachement des donateurs aux principes de l'efficacité de l'aide et de la « bonne donation » doivent sous-tendre les activités des Nations Unies. Des décennies d'initiatives de développement sporadiques et manquées ont montré que les politiques d'aide ne peuvent être imposées, mais doivent être menées à l'initiative non seulement des gouvernements mais encore de la population et des collectivités. Le concept est largement accepté : il ne reste plus qu'à l'appliquer.

10. D'aucuns, nous le savons, ont le sentiment que les Nations Unies n'ont pas totalement concrétisé les objectifs et la mission qui leur avaient été confiés. Les raisons de la fragmentation et de l'affaiblissement du système sont multiples et vont du manque d'adhésion aux messages contradictoires des États Membres circulant entre les capitales et les représentants auprès de différents organes, en passant par la prolifération d'organisations, de mandats et de bureaux, à l'origine de la redondance des activités et de la langueur des efforts axés sur les résultats, les entités moribondes n'étant jamais dissoutes. Même lorsque des mandats se recoupent, les entités du système tendent à agir chacune de son côté sans grande synergie ou coordination. Le système des Nations Unies compte aujourd'hui 17 institutions spécialisées et organisations apparentées, 14 fonds et programmes, 17 départements et bureaux du Secrétariat, 5 commissions régionales, 5 instituts de recherche et de formation et une pléthore de structures régionales et nationales : un tel manque de cohésion l'empêche d'être plus que la somme de ses éléments.

- Au niveau des pays, l'incohérence opérationnelle entre les fonds, les programmes et les organismes est des plus évidentes. Plus d'un tiers des équipes de pays des Nations Unies relèvent d'au moins 10 organismes présents sur le terrain à tout moment, et plusieurs équipes relèvent d'au moins 20 organismes. Il en résulte des initiatives incohérentes et des frais administratifs excessifs, et la capacité des pays en développement de traiter avec de multiples organismes s'en trouve grevée. Dans les 60 pays couverts par l'analyse effectuée par le Groupe de haut niveau, 17 équipes de pays ont un budget annuel de moins de 2 millions de dollars par organisme, ce à quoi s'ajoute le fait que les compétences normatives et analytiques des organismes non résidents ne suffisent pas à étayer les efforts engagés par les équipes de pays. Si le coordonnateur résident n'assure pas une direction avisée, et si l'ensemble des organismes ne s'investit pas dans le système des coordonnateurs résidents, les incitations à améliorer la coordination restent limitées.
- Les signes de fragmentation apparaissent également au niveau régional. Les bureaux régionaux des différents organismes sont éparpillés sur différents sites, et la définition des régions peut varier d'un organisme à un autre. Dans certaines régions, des institutions régionales ou sous-régionales solides soit existent déjà soit évoluent rapidement tandis que d'autres se sont écartées de leurs mandats originaux. Une révision des rôles et des cadres régionaux s'impose donc, s'agissant notamment des commissions régionales, afin de répondre aux besoins régionaux, d'éviter les doubles emplois et la redondance des fonctions et de définir un paysage institutionnel régional cohérent.

- Une plus grande synergie est également nécessaire au niveau mondial. Dans certains secteurs, comme l'eau et l'énergie, plus de 20 organismes interviennent et se disputent des ressources limitées sans être guidés par un cadre de collaboration précis. Plus d'une trentaine d'organismes et de programmes s'occupent de la gestion de l'environnement, et plusieurs organismes s'intéressent légitimement à certaines questions précises, comme celle des personnes déplacées, mais aucun n'est clairement doté des responsabilités principales. Le fusionnement d'organismes n'est pas toujours synonyme de meilleurs résultats. Nous pensons toutefois qu'une rationalisation substantielle est nécessaire à l'application du principe de l'unité d'action, pour réduire les doubles emplois et alléger sensiblement la charge que le système impose actuellement aux gouvernements bénéficiaires et aux gouvernements donateurs, sans pour autant affecter la qualité des prestations et les compétences spécialisées des différents organismes.
- Le financement insuffisant et imprévisible du système contribue lui aussi à la fragmentation de ce dernier, et nuit à son caractère multilatéral. La croissance exponentielle des ressources extrabudgétaires (autres que les ressources de base) par rapport aux ressources de base a encouragé l'adoption d'approches de l'aide axées sur l'offre plutôt que sur la demande, sapant ainsi le principe du contrôle national. L'absence de coordination entre les donateurs et la concurrence que se livrent les organismes pour obtenir des ressources autres que les ressources de base implique un gaspillage de temps et d'effort au profit des appels de fonds, et la capacité des Nations Unies de prendre des décisions stratégiques à long terme dont les résultats seraient plus probants s'en trouve affaiblie. Les Nations Unies ne sont par ailleurs pas dotées d'un système commun lié au financement du développement général ou permettant de mesurer les résultats de manière transparente et systématique.

11. La communauté internationale a le devoir de veiller à ce que le système soit à la hauteur de ses objectifs, revitalisé et consolidé afin de relever les défis mondiaux et de répondre aux divers besoins d'un monde où l'interdépendance ne fait que s'accroître. Pour y parvenir, il doit être suffisamment homogène et souple de manière à répondre aux demandes relatives à divers services en matière de politiques et d'activités. Une approche unique ne serait pas appropriée.

12. En tant qu'intervenants dans le système des Nations Unies, nous avons la responsabilité d'arrêter ensemble et de présenter des recommandations ambitieuses visant à en accroître la cohérence afin de garantir le principe de l'unité d'action dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de l'environnement. La décision la plus radicale que nous puissions prendre est de maintenir le statu quo. Cela reviendrait à une victoire de l'inertie et des intérêts institutionnels et nationaux particularistes à court terme favorables au maintien d'un système qui a évolué au fil du temps, et que nul ne concevrait aujourd'hui ainsi s'il devait relever les mêmes défis que nous. Le Groupe de haut niveau estime que la réforme visant à accroître la cohérence du système des Nations Unies doit reposer sur des principes clairs :

- *Contrôle national et approches axés sur les personnes.* La souveraineté nationale et le contrôle national des plans de développement doivent rester l'assise d'un développement efficace. Le système doit être réorienté selon une approche axée sur la demande et des programmes exécutés aussi près des bénéficiaires que possible.

- *Principal avantage comparatif.* Le système doit être suffisamment souple pour être à même de répondre aux besoins en matière d'activités et de politiques de tous les pays, et pour promouvoir des règles et des normes d'application mondiale. Dans chaque pays, il devrait privilégier les domaines dans lesquels il est le mieux en mesure de montrer la voie – et se retirer de ceux où tel n'est pas le cas – afin d'obtenir des résultats qui répondent aux besoins. C'est l'exploitation de toutes les capacités sous l'égide du système, d'une manière intégrée, qui lui confère sa valeur ajoutée, et non pas la recherche de niches étroites.
- *Efficacité et responsabilisation maximales.* Le changement doit préparer les Nations Unies à relever de nouveaux défis et à améliorer la qualité de leurs prestations mesurée à l'aune des résultats. Les responsabilités et la hiérarchie doivent être clarifiées, et les fonctionnaires doivent être dotés des moyens de s'acquitter de leurs mandats et en répondre. Il faut chercher à obtenir des gains d'efficacité grâce à de meilleures pratiques commerciales.

13. Nous devons veiller à ce que le système soit réformé et renforcé afin de s'acquitter plus efficacement de son mandat visant à autonomiser les groupes faibles et exclus. Un système capable d'intervenir avec souplesse peut contribuer à assurer à tous prospérité et justice. Notre rapport est le point de départ d'un processus tendant à énoncer une vision d'un système cohérent et efficace qui soit commune à toutes les parties prenantes. Cela exigera une volonté politique de la part du Secrétaire général, et un engagement et des efforts constants des États Membres et des organismes des Nations Unies. Nous sommes convaincus que l'exécution de ce programme de recommandations audacieux mais réaliste contribuera à garantir que les organismes qui s'occupent du développement soient toujours à la hauteur des défis du XXI^e siècle.

II. Développement, aide humanitaire et environnement

A. Développement : unité d'action au niveau national

Pour progresser véritablement vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres objectifs de développement convenus à l'échelle internationale, nous estimons que les Nations Unies doivent agir à l'unisson au niveau national. Pour mettre l'accent sur leurs résultats et accroître leur efficacité, elles devraient accélérer et approfondir les réformes afin de mettre en place des équipes de pays unifiées, dotées d'un responsable, d'un programme, d'un cadre budgétaire et, selon qu'il convient, d'un bureau (voir encadré 1). Pour agir dans l'unité, les équipes de pays devraient également être dotées d'une capacité intégrée leur permettant de suivre une approche cohérente des questions intersectorielles, notamment le développement durable, l'égalité des sexes et les droits de l'homme.

Recommandation : Les Nations Unies devraient agir dans l'unité en mettant en place d'ici à 2007 cinq programmes uniques de pays, à titre expérimental. Sous réserve que l'évaluation de ces programmes reste positive, que leur efficacité soit démontrée et que leurs résultats soient avérés, l'expérience serait élargie à 20 programmes uniques de pays d'ici à 2009, 40 d'ici à 2010 et à tous les programmes de pays appropriés d'ici à 2012.

14. Pour mener son étude, le Groupe de haut niveau a cherché à déterminer si la structure et le fonctionnement actuels du système étaient à la hauteur des défis d'aujourd'hui et de demain en matière de développement. Nous avons privilégié les activités dans le domaine du développement menées au niveau des pays, tout en ayant conscience que le rôle des Nations Unies dans ce domaine transcende l'appui direct qu'elles fournissent aux pays. Les Nations Unies jouent un rôle central dans la promotion des politiques mondiales conçues pour améliorer les perspectives de développement des pays, et les pays sont de plus en plus nombreux à solliciter leur avis face aux problèmes liés à la mondialisation et à d'autres questions transfrontières. Plus important encore, l'ONU offre aux États Membres un cadre pour la recherche d'un consensus sur les objectifs de développement convenus à l'échelle internationale, lesquels correspondent aux besoins et aux aspirations des populations, des communautés et des pays du monde entier, et permettent de définir une approche globale du développement.

15. La concrétisation de ces engagements internationaux – de la lutte contre la faim et la pauvreté à la maîtrise de la pandémie mondiale de VIH/sida en passant par la promotion des normes fondamentales du travail – ne peut être mesurée qu'à l'aune de leurs résultats tangibles pour les pays et les communautés. Les objectifs de développement ne peuvent être atteints que si les pays définissent, contrôlent et dirigent leurs processus de développement à tous les niveaux. Les cadres de développement placés sous la direction des pays, comme les stratégies pour la réduction de la pauvreté, sont considérés comme les principaux moyens de parvenir aux objectifs de développement convenus à l'échelle internationale. Ils permettent à tous les partenaires d'adapter leurs contributions aux priorités nationales en matière de développement et constituent un dispositif de dialogue politique ouvert à tous. Nous pensons que les Nations Unies doivent intervenir plus activement dans ce contexte – pour conseiller les gouvernements, rassembler les parties prenantes, défendre les normes et les règles internationales et fournir une assistance et des avis techniques quant à l'instauration et au renforcement des institutions.

16. Au niveau des pays, les organismes des Nations Unies se débattent souvent pour assumer ces rôles stratégiques, au moyen de systèmes et d'approches (liés à la programmation ou à l'établissement de rapports aussi bien qu'au financement) qui sont fragmentés, fonctionnent au coup par coup et ne sont pas conçus à cette fin. Plus d'un tiers des équipes de pays des Nations Unies relèvent de plus de 10 entités, et certaines même de plus d'une vingtaine. Les coûts occasionnés par la collaboration avec les Nations Unies sont donc trop élevés aussi bien pour les pays bénéficiaires que pour les donateurs. L'on compte aujourd'hui un très grand nombre d'acteurs participant au développement, comme les ONG, les fondations et le secteur privé, et les activités des donateurs bilatéraux dans les pays se multiplient. Dans ce nouveau paysage du développement, où de nombreuses parties prenantes apportent des contributions multiformes, les organismes des Nations Unies doivent se repositionner afin de déployer plus efficacement leur capacité normative et leur capacité d'action.

17. Le système des Nations Unies tel qu'il est actuellement conçu risque de perpétuer l'existence d'une myriade d'acteurs spécialisés, qui n'auront pas individuellement l'influence et l'autorité nécessaires pour intervenir vigoureusement dans les débats aux échelles nationale et mondiale. Nous avons entendu à l'occasion de nos consultations que le principe d'une seule représentation des Nations Unies par pays nuirait aux caractéristiques et au dynamisme de chaque organisme : ne pas

assurer un rôle stratégique à l'Organisation dans son ensemble risque toutefois à long terme de marginaliser le système tout entier.

Encadré 1

Bureau Unique des Nations Unies – principales caractéristiques

Un programme unique

- Dirigé par le pays lui-même et approuvé par le gouvernement, répondant au cadre de développement, à la stratégie et aux objectifs nationaux, y compris les objectifs de développement convenus à l'échelle internationale.
- Fondé sur le bilan commun de pays ou l'analyse nationale de l'équipe de pays des Nations Unies et tenant compte de la valeur ajoutée du système des Nations Unies compte tenu des besoins particuliers du pays.
- Stratégique, ciblé et axé sur les résultats, assorti de résultats et de priorités clairs, mais assez souple pour permettre la réaffectation des ressources en fonction de l'évolution des priorités.
- Faisant appel à tous les services et à toutes les compétences offerts par les organismes du système des Nations Unies, y compris les organismes non résidents, afin d'œuvrer selon une approche multisectorielle du développement (en accordant l'attention requise aux questions intersectorielles).

Un responsable unique

- Habilitation du coordonnateur résident à négocier le programme unique de pays avec le gouvernement au nom de l'ensemble du système des Nations Unies, et à le façonner (affectation des ressources provenant des mécanismes gérés de façon centrale et des mécanismes de financement commun, notamment).
- Existence d'un cadre relatif à l'obligation redditionnelle pour le coordonnateur résident et d'un mécanisme de surveillance efficace pour le système des coordonnateurs résidents.
- Habilitation du coordonnateur résident à tenir les membres de l'équipe responsables de la réalisation des objectifs convenus et du respect du plan stratégique. Le coordonnateur résident devrait en outre être responsable devant les membres de l'équipe de pays des Nations Unies.
- Capacité accrue du coordonnateur résident, et appui nécessaire au personnel, aux fins de la gestion des activités des équipes de pays et pour assurer un dialogue et un échange constructifs avec les partenaires.
- Sélection selon un processus de mise en concurrence des candidats aux postes de coordonnateur résident, choisis parmi les meilleurs talents au sein du système des Nations Unies et à l'extérieur.

Un cadre budgétaire unique

- Transparence, administration et mise en œuvre effective du programme unique de pays grâce à un cadre budgétaire unique.
- Le financement devrait être associé aux résultats obtenus par l'équipe de pays des Nations Unies élaborant et exécutant un programme unique de pays stratégique.
- Le budget devrait être entièrement transparent, et faire apparaître clairement les frais généraux et les coûts de transaction du système des Nations Unies et de tous ses fonds, programmes et institutions spécialisées dans le pays.

Un bureau unique

- Système unique de gestion axé sur les résultats, doté de services d'appui intégrés.
- Locaux communs (s'il y a lieu).
- Infrastructure de sécurité commune et responsabilités clairement définies.

18. Les récents changements apportés au système des coordonnateurs résidents ont amélioré dans une certaine mesure la manière dont les organismes mènent leurs activités dans les pays, mais les coordonnateurs résidents ne sont pas dotés de l'autorité nécessaire pour diriger efficacement toutes les entités actives dans le pays. Trop souvent, la « réforme » a été synonyme d'alourdissement de la bureaucratie, les inconvénients étant largement supérieurs aux avantages potentiels. Le succès de la réforme a trop lourdement dépendu de l'engagement des individus plutôt que de la capacité institutionnelle, nécessaire pour assurer qu'une bonne pratique devienne la meilleure pratique à l'échelle mondiale. Il faut faire en sorte que toutes les organisations du système assument un contrôle et une responsabilité accrues eu égard au système des coordonnateurs résidents.

Recommandation : Les coordonnateurs résidents devraient être habilités à diriger le programme unique de pays et, pour s'acquitter de cette fonction, disposer des compétences, des moyens et des capacités d'appui voulus. Parallèlement au renforcement de leur autorité, il conviendrait d'instituer un cadre de responsabilité clair et un mécanisme de surveillance efficace afin d'assurer la maîtrise du système des coordonnateurs résidents à l'échelle de l'ensemble du système des Nations Unies.

19. La mise en œuvre efficace du principe d'un bureau unique des Nations Unies par pays nécessiterait des changements substantiels au niveau de l'administration et du financement des activités de développement menées par les Nations Unies (des recommandations à cet égard sont formulées au chapitre III ci-après). Le rôle du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dans l'administration du système des coordonnateurs résidents devrait également être sensiblement modifié pour que la maîtrise des activités revienne à d'autres organismes des Nations Unies et qu'il soit mis fin à la redondance des activités de programme.

Recommandation : Le PNUD rationalisera et réorientera ses activités opérationnelles relatives au renforcement de la cohérence et du rôle de l'équipe de pays des Nations Unies qui exécute le programme unique de pays. En tant qu'administrateur du système des coordonnateurs résidents, le PNUD devrait se fixer clairement pour objectif d'ici à 2008 de renoncer aux activités relatives aux politiques et aux capacités axées sur tel ou tel secteur pour lesquelles d'autres entités du système sont compétentes. Ses activités de programme devraient être limitées aux interventions qui renforcent la cohérence de l'équipe de pays des Nations Unies et la place qu'elle occupe en général, à savoir :

- Promouvoir et appuyer l'action des Nations Unies visant à aider les pays à parvenir aux objectifs du Millénaire pour le développement et aux autres objectifs de développement convenus à l'échelle internationale, ainsi qu'aux objectifs en matière de lutte contre la pauvreté, en appuyant les efforts des gouvernements pour intégrer les objectifs du Millénaire pour le développement dans leurs stratégies nationales de développement, évaluer leurs besoins et analyser les résultats.
- Diriger l'appui fourni aux institutions par les organismes du système des Nations Unies.
- Diriger et coordonner l'action des Nations Unies liée à la prévention des crises, aux situations d'après conflit, aux secours après les catastrophes et aux opérations initiales de relèvement (voir chap. II.B).

En outre, le PNUD continuerait d'encourager l'intégration de l'écologie dans les stratégies nationales de développement au niveau des pays, en coopération avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et d'autres organisations compétentes du système (voir chap. II. D).

Recommandation : Pour prévenir tout risque, ou tout sentiment, de conflit d'intérêt, le PNUD devrait dresser une « cloison institutionnelle » entre ses attributions relatives au programme et le système des coordonnateurs résidents (y compris l'appui aux stratégies et aux politiques à l'échelle de l'ensemble du système). Cette séparation des fonctions sera la garantie que toutes les composantes du système sont davantage associées au contrôle du système des coordonnateurs résidents. Le PNUD élaborera un code de conduite, notamment un mécanisme transparent d'évaluation des résultats de ses activités nationales. Il devrait pour cela agir en consultation avec toutes les organisations du système des Nations Unies concernées et le code de conduite convenu devrait être officiellement approuvé par le Conseil des Nations Unies pour le développement durable (voir chap. III). Le réaménagement de la structure du PNUD devrait prévoir une claire séparation des responsabilités, des hauts responsables et des budgets entre l'administration par le PNUD du système des coordonnateurs résidents d'une part et ses activités de programme d'autre part.

Objectif : D'ici à la fin 2007, le PNUD aura élaboré la version finale d'un code de conduite, et la « cloison institutionnelle » et la restructuration seront en place d'ici à la fin 2008.

B. Aide humanitaire et passage de la phase des secours aux activités de développement : renforcer la capacité d'action

L'action humanitaire devrait être améliorée grâce à un partenariat plus étroit entre le système des Nations Unies, les gouvernements et les organisations non gouvernementales, en faisant pleinement usage du rôle des Nations Unies en matière de coordination. Le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires doit être entièrement financé au moyen de ressources additionnelles. Les responsabilités devraient être clairement définies au sein du système pour répondre aux besoins des personnes déplacées, et le développement devrait faire partie intégrante de tout processus de pays. Le PNUD devrait clairement prendre l'initiative des premiers efforts de relèvement après les conflits et les catastrophes naturelles, et le financement du système devrait être souple. Les stratégies nationales de développement et les donateurs devraient investir davantage dans l'atténuation des risques et l'alerte rapide, en faisant fond sur les initiatives internationales qui existent déjà. Le secteur privé et les collectivités devraient être associés à l'élaboration des stratégies.

Aide humanitaire

20. Depuis la nomination du Coordonnateur des secours d'urgence en 1991 et la création du Bureau de la coordination des affaires humanitaires en 1997, les moyens d'intervention des Nations Unies dans les situations d'urgence se trouvent renforcés. Les organismes opérationnels – comme le Programme alimentaire mondial (PAM), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) – continuent d'intervenir efficacement dans les opérations de secours humanitaires, conformément aux principes établis d'humanité, d'impartialité et de neutralité. Les mécanismes de coordination interinstitutionnelle, tel que le Comité permanent interorganisations et le Comité exécutif pour les affaires humanitaires, ont favorisé la coordination entre les organismes humanitaires des Nations Unies et les partenaires extérieurs au système. Pour 2006, les appels humanitaires se chiffrent à 4,7 milliards de dollars, destinés à quelque 31 millions de bénéficiaires dans 26 pays. Des obstacles majeurs subsistent néanmoins, en termes de coordination aussi bien que de financement.

21. Pour que les organismes des Nations Unies assurent une direction très ferme sur le terrain et pour encourager l'appropriation des programmes par les pays et la coopération, il faut intensifier les efforts engagés afin de renforcer le rôle du coordonnateur de l'aide humanitaire. Le système d'action groupée placée sous la direction d'une institution chef de file, adopté en 2005 par les Nations Unies, a aidé à identifier des responsables d'organisation dans différents domaines liés à l'action humanitaire, mais l'expérience retirée de la première année de mise en œuvre indique qu'il faudrait l'élargir de façon à inclure les partenaires nationaux, les organisations non gouvernementales et la Croix-Rouge.

22. En conséquence de la multiplication des conflits internes, on compte plus de 25 millions de personnes déplacées, contre 10 millions de réfugiés. Le système humanitaire doit évoluer davantage pour remédier à cette situation qui va en s'aggravant. Les responsabilités doivent être clairement attribuées au sein du système des Nations Unies. Le HCR doit redéfinir son rôle afin de fournir protection

et assistance aux personnes déplacées qui en ont besoin, qu'elles aient ou non franchi une frontière internationale.

23. Le financement de l'aide humanitaire reste un élément déterminant eu égard à la capacité d'action des organismes des Nations Unies, et l'on a enregistré quelques avancées dans l'élaboration d'une approche plus cohérente. Cependant, la procédure d'appel global, à laquelle participent toutes les institutions des Nations Unies et certaines institutions extérieures au système, continue de pâtir de l'imprévisibilité et de l'insuffisance des ressources. En outre, trois ans après l'adoption des Principes et bonnes pratiques d'action humanitaire, l'assistance n'est guère plus prévisible. Le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires récemment mis en place a favorisé des interventions plus rapides et efficaces, mais le financement actuel (262 millions de dollars) ne représente que la moitié de l'objectif fixé.

24. Accroître progressivement la cohérence exige nécessairement que l'on s'efforce d'aller plus loin dans la responsabilisation des organismes des Nations Unies en instaurant des échanges plus efficaces avec les populations touchées et les donateurs. Pour que les Nations Unies interviennent plus efficacement dans les situations d'urgence, l'échange d'informations doit être amélioré. Des évaluations transparentes, périodiques et indépendantes de l'action internationale face aux urgences humanitaires peuvent aider à identifier les insuffisances en matière de cohérence et les défaillances en matière de coordination. Le Groupe de haut niveau recommande donc que les Nations Unies assument la responsabilité de l'élaboration d'une évaluation périodique et indépendante des résultats obtenus par le système des Nations Unies et par le système humanitaire dans son ensemble face aux urgences humanitaires.

Recommandation : Pour éviter une approche fragmentée de l'aide humanitaire, il faudrait que s'instaurent entre les Nations Unies, les autorités nationales, la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les organisations non gouvernementales des accords de partenariats plus solides, en fonction des rôles de coordonnateur et de chef de file du Coordonnateur des secours d'urgence au niveau mondial et du Coordonnateur des opérations humanitaires au niveau national. Ces accords devraient encourager et garantir la participation effective et non limitée à l'approche relative à l'institution chef de file. Les procédures, notamment la définition du « fournisseur en dernier ressort » et de son rôle par rapport à celui du chef de file, doivent être clarifiées.

Recommandation : Le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires devrait être financé pleinement pour atteindre d'ici trois ans l'objectif de 500 millions de dollars, ce montant étant financé au moyen des ressources additionnelles. Il conviendrait d'envisager une augmentation substantielle du financement au cours des cinq années à venir, après évaluation des résultats obtenus. Les donateurs doivent appliquer les principes et bonnes pratiques d'action humanitaire et fournir des ressources appropriées en fonction de l'évaluation des besoins, s'agissant en particulier des activités liées aux situations de crises actuellement sous financées. Ils devraient en outre veiller à ce que leurs promesses de dons soient honorées sans délai. Le processus d'appel global devrait fixer des priorités plus précises, fondées sur les évaluations conjointes, la coordination et les activités.

Recommandation : Les organismes humanitaires devraient préciser leurs mandats et coopérer plus étroitement pour ce qui est de l'action en faveur des personnes déplacées. Il faudrait en particulier réexaminer le rôle du HCR, afin de définir un mandat plus clair et d'accroître l'efficacité de l'approche suivie par les Nations Unies pour répondre aux besoins des personnes déplacées.

Passage de la phase des secours aux activités de développement

25. Lorsqu'un pays sort d'un conflit, l'action internationale immédiate vise avant tout la médiation politique et la réconciliation. L'approche actuellement retenue par les Nations Unies privilégie tacitement la stabilité immédiate plutôt que la paix durable. Les symptômes du conflit sont souvent traités, mais les racines du mal le sont rarement. Dans le cas des pays victimes d'une catastrophe naturelle, et à l'appui des stratégies menées par les pays eux-mêmes, il est impératif d'intégrer la réduction des vulnérabilités et des risques à toutes les phases du relèvement et de la planification du développement. En juillet 2006, la Coalition pour l'évaluation des opérations de secours et de relèvement après le tsunami a déclaré que la reconstruction réussie après une catastrophe exige que l'on comprenne les processus politiques, économiques et sociaux en place qui aident les populations touchées à reconstruire leur existence ou y font obstacle. Il faudrait créer au Siège de l'Organisation des Nations Unies, au sein du PNUD, un dispositif précis relatif aux aspects du processus de relèvement après une catastrophe qui touchent au développement, dont le responsable serait chargé de la coordination et de la planification rapides.

26. Depuis la publication, en 2000, du rapport Brahimi relatif aux opérations de maintien de la paix, les missions intégrées de maintien et de consolidation de la paix sont mieux coordonnées, les activités des Nations Unies liées au développement étant désormais placées sous la direction directe du Représentant spécial du Secrétaire général. De meilleures stratégies de développement aux fins de la consolidation de la paix après les conflits sont nécessaires pour orienter ces missions. La Commission de consolidation de la paix devrait être l'instance qui encourage l'élaboration de stratégies de consolidation de la paix sur le terrain.

27. Contrairement aux opérations de maintien de la paix, qui sont financées au moyen de contributions, les activités liées à l'aide humanitaire et au développement dépendent de conférences d'annonces de contributions volontaires aux résultats imprévisibles. Les fonds destinés au développement des pays en conflit sont de plus en plus gérés par la Banque mondiale, et ne sont souvent déboursés que lorsque l'appareil gouvernemental est solidement en place. Dans bien des pays, les donateurs recherchent la facilité et versent directement des contributions aux fonds d'affectation spéciale du PNUD, en particulier lorsque les moyens du gouvernement sont fragiles. La coopération entre les Nations Unies et la Banque mondiale exige une séparation plus nette des tâches qui tienne compte des réalités sur le terrain. Il faudrait s'employer à renforcer l'action grâce à des mécanismes de financement plus souples permettant de régler plus rapidement et plus efficacement les difficultés liées à la transition.

Recommandation : Le repositionnement du PNUD devrait en faire le chef des file des Nations Unies et le coordonnateur des activités initiales de relèvement. Tout en organisant les capacités permanentes et les capacités de déploiement rapide pour prendre la direction des activités lorsque les activités de coordination

humanitaire prendront fin, le PNUD devrait agir en étroite coopération avec la Banque mondiale et d'autres organismes s'occupant du développement et de l'action humanitaire, en faisant appel aux capacités de programmation sectorielle d'autres organismes compétents. Les premières activités de relèvement devraient toutes être conformes aux priorités nationales, et les autorités nationales devraient prendre en main le processus de relèvement dès qu'elles en ont les moyens.

Recommandation : Il faudrait veiller à ce que l'intervention des Nations Unies dans les premiers efforts de relèvement reçoive le financement voulu, avant même l'organisation d'une conférence des donateurs ou l'ouverture d'un fonds d'affectation spéciale multidonateurs. Si le fonds pour la consolidation de la paix ou le Fonds d'affectation spéciale thématique pour la prévention des crises et le redressement du PNUD ne sont pas en mesure de fournir des ressources immédiatement, un fonds réservé à un pays en particulier pour financer les premiers efforts de relèvement peut être mis en place et associé à ces grands mécanismes de financement. L'objectif de financement initial du fonds pour la consolidation de la paix, fixé à 250 millions de dollars, devrait être atteint d'ici à 2007.

Recommandation : Pour assurer une sécurité alimentaire à long terme et briser le cycle des famines chroniques, en particulier en Afrique subsaharienne, le PAM, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA) devraient revoir leurs approches respectives et renforcer la coordination interinstitutions. Des stratégies complémentaires devraient être élaborées plus avant pour renforcer la capacité locale à atténuer les conséquences de la famine et à y faire face.

Atténuation des risques

28. Durant les huit premiers mois de 2006, 91 millions de personnes ont vu leur existence ravagée par des catastrophes naturelles. L'atténuation du risque de catastrophe doit être associée aux approches dans les domaines de l'aide humanitaire, du développement et de l'environnement. Plus de 75 % de la population mondiale vivant dans des zones exposées aux catastrophes, l'atténuation des risques est considérée comme une stratégie rentable de protection des moyens d'existence et de réalisation des objectifs de développement convenus à l'échelle internationale. Du Cadre d'action de Hyogo pour 2005-2015, adopté par les gouvernements en 2005 en tant que cadre international pour la prévention des catastrophes, est né un programme, tenant compte de la nécessité d'un fort sentiment d'appropriation, y compris la collaboration avec la société civile et le secteur privé, et permettant de sensibiliser les autorités et les communautés locales et de leur allouer des ressources. La Stratégie internationale de prévention des catastrophes et le Dispositif mondial de réduction des effets des catastrophes et de relèvement, nouvellement organisé par la Banque mondiale, enregistrent à cet égard des progrès, mais une action plus cohérente s'impose.

29. La prise en compte de l'atténuation des risques dans les stratégies de développement ne permet pas de préserver suffisamment des conséquences des catastrophes la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. La Coalition pour l'évaluation des opérations de secours et de relèvement après le tsunami a indiqué qu'en dépit du perfectionnement des systèmes d'alerte rapide, les interventions liées au tsunami n'avaient pas permis d'améliorer les capacités locales de réaction ou de réduire la vulnérabilité à long terme. Un investissement accru aux

niveaux des pays et des communautés est indispensable, et il faut que les responsabilités et les compétences du système des Nations Unies soient davantage précisées et renforcées.

Recommandation : Il est urgent d'appuyer les efforts engagés par les Nations Unies dans le domaine de l'atténuation des risques, en mettant pleinement en œuvre et en finançant les accords internationaux et autres initiatives récentes et en suscitant la participation des communautés. Les stratégies de développement nationales devraient explicitement inclure l'atténuation des risques et permettre aux donateurs de déterminer leur contribution à la prévention des risques et la manière dont ils déclarent ces contributions comme s'inscrivant dans les objectifs internationaux et nationaux en matière d'atténuation des risques. Le PNUD devrait être l'organisme compétent dans ce domaine, en particulier au niveau des pays. En outre, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le PNUD, le PNUE, l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et le PAM, avec le Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes naturelles, devraient élaborer un programme commun d'alerte rapide, en faisant appel aux capacités existantes des fonds, programmes et institutions spécialisées.

Recommandation : Les Nations Unies devraient continuer d'élaborer des mécanismes novateurs de secours en cas de catastrophe, en se tournant par exemple vers les marchés privés d'assurance contre les risques, pour mobiliser des fonds de réserve afin de pouvoir financer les interventions en cas de catastrophe naturelle et autre situation d'urgence. Il serait bon de s'intéresser à des initiatives telles que le mécanisme pilote d'assurance humanitaire mis en place par le PAM en Éthiopie pour assurer une couverture en cas d'extrême sécheresse durant la saison agricole de 2006. Le Coordonnateur des secours d'urgence devrait s'employer avec les équipes de pays et les organismes nationaux à la constitution d'un tel fonds de réserve à usage spécifique afin de réduire la dépendance vis-à-vis du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires.

C. Environnement : dégager un consensus et une capacité d'action au niveau mondial

La détérioration de l'environnement a des répercussions économiques, sociales et sanitaires majeures et influe sur les chances de réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Des gains d'efficacité et de productivité importants peuvent être obtenus grâce au renforcement de la coordination et à l'amélioration de la capacité normative et opérationnelle et notamment à la prise en considération de l'environnement dans les stratégies nationales de développement et les opérations des Nations Unies au niveau des pays. Pour améliorer l'efficacité et le ciblage des activités en faveur de l'environnement, le système de gouvernance internationale en matière d'environnement doit être plus solide et cohérent et reposer sur un PNUE renforcé et doté de véritables pouvoirs en tant que pilier des politiques en matière d'environnement. Les organismes des Nations Unies qui s'occupent de l'environnement doivent travailler en synergie et les secrétariats des accords multilatéraux sur l'environnement devraient continuer de collaborer dans l'optique d'une plus grande efficacité et coordination. Une évaluation indépendante du système en place de gouvernance internationale en matière

d'environnement doit être réalisée pour soutenir les efforts de réforme en cours.

30. Il ne peut y avoir de développement durable sans protection de l'environnement. Dans le monde interdépendant qui est le nôtre aujourd'hui, les impératifs liés à l'économie et à la protection de l'environnement se rejoignent de plus en plus. Les priorités environnementales – celles liées au changement climatique notamment – ont bien trop souvent été cloisonnées et dissociées des priorités du développement économique. Il n'en reste pas moins que, comme les conséquences sont de portée mondiale et touchent de façon disproportionnée les pauvres, la protection durable de l'environnement n'est pas simplement une option mais est un impératif. Le Groupe est uni dans sa conviction que l'un des plus grands défis collectifs à relever pour assurer le développement économique et le bien-être de l'humanité consiste à faire face à la dégradation croissante de l'environnement.

31. Nous avons une idée assez précise de ce que nous devons faire individuellement et collectivement pour inverser cette tendance – telle qu'elle ressort clairement des rapports, déclarations, traités et textes issus de sommets consacrés à cette question depuis le début des années 70. Nous avons certes faits des progrès notables au sein des Nations Unies mais nous devons maintenant mettre en place une structure considérablement renforcée et simplifiée de gouvernance internationale en matière d'environnement pour susciter, grâce à des encouragements, les changements qui s'imposent à tous les niveaux.

32. Le Groupe constate que relativement peu a été fait pour favoriser la prise en considération de l'environnement dans les stratégies de développement des pays ou encore la réalisation des objectifs fixés sur le plan international. Il faut que désormais les questions et objectifs liés à l'environnement soient mieux intégrés dans les opérations de pays des organismes des Nations Unies en tant qu'éléments constitutifs essentiels des stratégies nationales d'atténuation des effets de la pauvreté et des plans de développement durable. Si l'on considère que la protection durable de l'environnement est à la base de la réalisation de tous les autres objectifs du Millénaire pour le développement, alors il convient de renforcer les capacités humaines, techniques et financières des pays en développement pour qu'il soit systématiquement tenu compte des considérations environnementales dans la prise des décisions nationales, notamment par le biais du coordonnateur résident.

33. La multiplication et la gravité croissante des catastrophes naturelles d'origine environnementale montrent qu'il faut renforcer les liens entre activités environnementales et humanitaires et entre activités axées sur l'environnement et sur le développement. Le système des Nations Unies doit accorder une plus grande place au savoir dans ses activités de préparation en prévision des catastrophes naturelles, de réduction des risques de catastrophes et de redressement et reconstruction suite aux catastrophes.

34. Les institutions des Nations Unies chargées de l'environnement doivent être organisées et équipées au mieux en faisant appel aux compétences spécialisées des autres organismes du système. Si les Nations Unies n'adoptent pas des démarches plus globales, elles resteront toujours en deçà des objectifs qu'elles se sont fixés. Le Groupe est conscient de l'existence du processus consultatif officiel de l'Assemblée générale sur la gouvernance internationale en matière d'environnement avec lequel il a eu des contacts. Nos recommandations devraient lui donner une plus grande impulsion.

35. Du fait de leur fragmentation, les structures institutionnelles n'offrent pas le cadre opérationnel voulu pour s'attaquer aux problèmes qui se posent à l'échelle de la planète comme ceux de l'eau et de l'énergie. L'eau est indispensable à la vie des populations et des sociétés, or plus d'un milliard d'êtres humains souffrent car leurs besoins de base en eau ne sont pas satisfaits. De même, l'énergie est le principal moteur du développement mais les systèmes actuels d'approvisionnement en énergie et de consommation de cette énergie ne sont pas viables à long terme (plus de 2 milliards d'habitants de pays en développement n'ont pas accès à des services énergétiques modernes). Plus d'une vingtaine d'organismes des Nations Unies participent d'une façon ou d'une autre à des activités dans les domaines de l'eau et de l'énergie sans avoir un impact global majeur.

36. L'inadéquation du système en place est le résultat de son expansion qui dépasse le cadre envisagé lors de sa création. Les pays en développement ne peuvent pas faire face à l'énorme charge que leur imposent la présentation des rapports et la participation aux activités exigées par les arrangements multilatéraux existants dans le domaine de l'environnement qui absorbent toutes leurs compétences spécialisées et ressources en matière d'exécution. D'après une étude du Groupe, le suivi des trois conventions de Rio (sur la diversité biologique, le climat et la désertification) exige jusqu'à 230 jours de réunion par an. Si l'on ajoute à cela les sept autres grands accords mondiaux en matière d'environnement (sans compter les accords régionaux), ce chiffre approche les 400 jours.

37. Maintenant que les questions d'environnement sont mieux définies et davantage liées entre elles, elles en sont venues à influencer sur les activités de presque toutes les organisations des Nations Unies, qui entrent en compétition pour des ressources trop rares. Cette complexité institutionnelle est aggravée par le lancement de nombreux projets consacrés à l'environnement par la Banque mondiale et les banques régionales de développement, qui ne sont pas assez coordonnés avec ceux des Nations Unies. En outre, le PNUE, organisme des Nations Unies chargé de l'environnement et doté des attributions normatives, scientifiques, analytiques et coordonnatrices qui vont de pair avec ce mandat, est réputé être faible, sous-financé et inefficace dans l'accomplissement de ses fonctions de base.

38. Le changement climatique, la désertification, la disparition des écosystèmes et les rejets de substances chimiques dangereuses peuvent avoir des répercussions partout dans le monde et supposent des interventions précises et énergiques de la part du système des Nations Unies. Il devrait exister une étroite coopération entre le PNUE, le PNUD, l'OMM, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et la Banque mondiale dans le but de renforcer les capacités scientifiques et techniques existantes, de gérer les investissements et les infrastructures, de soutenir les mesures d'adaptation et de favoriser une prise en considération réelle des questions liées à l'environnement mondial dans les politiques de développement des pays. Le FEM, instrument de financement spécialisé conçu pour aider les pays en développement à se lancer dans des projets et programmes de protection de l'environnement mondial, a été recapitalisé en 2006 mais il a encore besoin de ressources nettement majorées pour faire face aux défis à venir. Ses exigences en matière de politiques et de procédures opérationnelles doivent être simplifiées au maximum et rendues compatibles avec le cadre de développement au niveau des pays.

39. Le Groupe est d'avis que la communauté internationale doit surmonter ses différences et aller de l'avant. Quand elles vont de concert, la croissance

économique, la justice sociale et la protection de l'environnement avancent mieux. Il est dans notre intérêt à tous de nous doter d'institutions qui nous permettent de faire face collectivement aux menaces que la dégradation de l'environnement font peser sur nous tous. Pour réaliser les objectifs et engagements convenus sur le plan international, les Nations Unies doivent se doter d'une direction plus forte et de capacités plus solides dans le domaine de l'environnement. À cet égard, la coopération et les partenariats avec les organisations de la société civile, et notamment le secteur privé, sont essentiels.

Recommandation : Il faut renforcer la gouvernance internationale en matière d'environnement et la rendre plus cohérente pour améliorer l'efficacité et le ciblage des activités des organismes des Nations Unies dans le domaine de l'environnement. Il faut la renforcer en dotant le PNUE d'un nouveau mandat et d'un financement accru.

Recommandation : En tant que pilier des politiques du système des Nations Unies en matière d'environnement, le PNUE ainsi renforcé devrait disposer de véritables pouvoirs qui reposeraient sur une capacité normative et analytique et une large autorité lui permettant de suivre les progrès accomplis dans l'amélioration de l'état de l'environnement mondial. Le PNUE devrait diriger et guider l'action en faveur de l'environnement.

- Les moyens scientifiques et techniques mis à la disposition du PNUE, en tant que mécanisme d'alerte avancée de la communauté internationale en matière d'environnement, ainsi que de suivi, d'évaluation et d'information sur l'état de l'environnement mondial devraient être renforcés. Ce résultat pourrait être obtenu par le biais d'un système reposant sur le travail en réseau, s'inspirant des travaux des organes en place, y compris ceux des universités et pôles d'excellence, et faisant appel aux compétences des institutions spécialisées dans ces domaines et des organes subsidiaires scientifiques des secrétariats des accords multilatéraux relatifs à l'environnement.
- Il faut créer les capacités nécessaires pour favoriser la concrétisation des engagements internationaux. Le Plan stratégique de Bali pour l'appui technologique et le renforcement des capacités devrait être mis en œuvre de façon stratégique pour former des experts de haut niveau et constituer des sources de savoir en vue de l'expansion soutenue des capacités au niveau des pays. Là où cela est nécessaire, le PNUE devrait participer aux travaux des équipes de pays des Nations Unies par le biais du mécanisme des coordonnateurs résidents et dans le cadre du programme unique de pays des Nations Unies.
- Le PNUE devrait prendre la direction des activités d'appui aux pays dans le cadre du processus en deux étapes consistant d'abord à quantifier les coûts et avantages écologiques et ensuite à les prendre en considération au stade de l'élaboration des politiques générales, en coopération avec le PNUD et le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'ONU.

Recommandation : Les organismes, programmes et fonds des Nations Unies s'occupant de l'environnement devraient coopérer plus étroitement par le biais de partenariats tournant autour de différents thèmes et ayant à leur tête une organisation responsable (de la pollution de l'air ou de l'eau, des forêts, du manque d'eau, de l'accès à l'énergie, des sources d'énergie renouvelables, etc.).

Pour ce faire, ils devraient unir leurs efforts en vue de l'exécution d'activités et de la réalisation des grands objectifs arrêtés d'un commun accord pour éviter les doubles emplois et obtenir un maximum de résultats.

- Le renforcement de la coordination au Siège devrait favoriser la cohérence au niveau des pays et le resserrement de la coordination au niveau des pays devrait améliorer la cohérence au niveau international. Il faut que le PNUE coordonne de plus près les politiques relatives à l'environnement à l'échelle du système pour améliorer la cohésion et la cohérence. À cet égard, le Groupe de la gestion de l'environnement devrait avoir un mandat plus précis et être davantage mis à contribution. Il devrait être intégré au cadre plus large de la coordination en faveur du développement durable.

Recommandation : Les différents organes conventionnels devraient chercher à réaliser des gains d'efficacité et à se coordonner sur le fond pour favoriser l'application effective des grands accords multilatéraux relatifs au développement. C'est à ce type de coordination qu'aspirent les secrétariats des conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm (dans l'attente des décisions de la conférence de leurs États parties).

- Il faut redoubler d'efforts pour réduire les coûts et la charge de travail occasionnée par la présentation des rapports et pour dynamiser la mise en œuvre. Les rapports à présenter au titre des accords multilatéraux relatifs à l'environnement qui portent sur des questions voisines devraient être regroupés au sein d'un seul rapport d'ensemble annuel pour réduire la charge supportée par les pays et améliorer la cohérence.
- Les pays devraient envisager d'intégrer les tâches relevant de l'application des accords multilatéraux relatifs à l'environnement dans leurs stratégies nationales de développement durable dans le cadre du programme unique de pays.

Recommandation : Le FEM devrait être renforcé de façon à devenir le principal mécanisme de financement des activités concernant l'environnement mondial. Sa contribution à l'assistance fournie aux pays en développement en vue de l'application des conventions et au renforcement de leurs capacités devrait être définie avec précision en coopération avec ses partenaires et agents d'exécution. Il faudra accroître considérablement sa base de ressources pour qu'il puisse faire face comme il se doit aux défis à venir.

Recommandation : Le Secrétaire général devrait faire réaliser une évaluation indépendante et faisant autorité sur le système actuel de gouvernance internationale en matière d'environnement mis en place par les Nations Unies. Aboutissant dans les meilleurs délais et faisant fond sur les travaux déjà réalisés en la matière, cette évaluation porterait sur les besoins mondiaux et sur les rôles et mandats respectifs du PNUE et des autres organismes des Nations Unies et secrétariats d'accords multilatéraux relatifs à l'environnement. Elle servirait de point de départ à de nouvelles réformes visant à améliorer la cohérence, l'efficacité et le ciblage des mesures prises à l'échelle du système. Elle viendrait en complément du processus consultatif officiel de l'Assemblée générale sur le cadre institutionnel en vue des activités des Nations Unies en faveur de l'environnement, lequel devrait poursuivre sa tâche et donner des avis en la matière. Elle devrait

comporter une analyse des propositions formulées pour renforcer le mandat du PNUE à partir de différents modèles organisationnels.

D. Questions intersectorielles : le développement durable, l'égalité des sexes et les droits de l'homme

40. En ce qui concerne la promotion du développement durable, de l'égalité des sexes et des droits de l'homme, les Nations Unies ont des mandats bien établis et les États Membres ont pris des engagements fermes pour atteindre les objectifs ambitieux qu'ils se sont fixés en la matière. Le Groupe recommande que les questions intersectorielles fassent partie intégrante des activités des Nations Unies, en particulier dans le cadre du programme unique de pays.

Développement durable

Un rang de priorité plus élevé doit être accordé au développement durable dans l'architecture institutionnelle et dans les activités de pays des Nations Unies. Le système des Nations Unies doit tendre vers une plus grande intégration, efficacité et coordination des dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable. Au niveau opérationnel, le Groupe est favorable à un solide partenariat entre le PNUE (au rôle normatif) et le PNUD (à vocation opérationnelle) et à une réorientation nettement plus favorable à l'environnement du mécanisme des coordonnateurs résidents dans le cadre du programme unique de pays des Nations Unies. Il souhaite que le Conseil économique et social prévoit de tenir un débat consacré au développement durable lors de ses sessions et que la réforme en cours de la Commission du développement durable se poursuive pour aboutir à une véritable intégration du processus de décision dans les domaines économique, social et environnemental.

41. La vision du développement durable ébauchée dans Action 21 et arrêtée lors de la Conférence de 1992 sur l'environnement et le développement est en train de prendre forme mais ne s'est pas encore concrétisée. Certes, l'Assemblée générale a fait du développement durable un des éléments du cadre dans lequel s'inscrivent les activités des Nations Unies mais la communauté internationale n'a toujours pas réussi à en faire une réalité et doit donc améliorer la structure institutionnelle du développement durable.

42. C'est ce qu'ont clairement exprimé les dirigeants mondiaux participant au Sommet mondial sur le développement durable en 2002. Ils ont souligné qu'il était nécessaire d'accroître l'intégration, l'efficacité et la coordination des dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable. Ils se sont également accordés à penser que le renforcement du cadre institutionnel international du développement durable était un processus évolutif. La communauté internationale doit constamment se référer aux arrangements applicables, en mettant en évidence leurs lacunes et en éliminant les doubles emplois.

43. Les États Membres et les institutions internationales continuent de considérer la pauvreté, la santé humaine et la dégradation de l'environnement comme des menaces isolées. Le système des Nations Unies devrait aider les pays à assurer leur intégration, en envisageant le développement durable sous un angle multisectoriel et multithématique.

44. La Commission du développement durable a été conçue comme une instance de haut niveau destinée à réunir les responsables des décisions économiques et environnementales pour leur donner la possibilité de dialoguer en toute franchise, d'exposer leurs points de vue et de régler leurs problèmes. Le Groupe estime que, si la Commission a réussi dans sa tâche consistant à rassembler toutes les parties prenantes et à servir de tribune de débat et de bourse d'échange d'idées, il n'en a pas été de même pour ce qui est de tenir l'engagement pris d'intégrer l'environnement et le développement. Son mandat a été considérablement élargi pour inclure la réalisation d'évaluations sectorielles des ressources naturelles. En ne s'intéressant qu'à l'environnement, elle a contribué à la création de chevauchements et à un certain flou quant à la répartition des tâches.

45. Les recommandations du Groupe concernant le développement, l'assistance humanitaire, l'environnement, l'égalité des sexes et les droits de l'homme doivent être envisagées sous l'angle du développement durable. Celles qui concernent le développement durable ont davantage pour objectif de donner un rang de priorité plus élevé au développement durable dans l'architecture institutionnelle des Nations Unies et dans les activités de pays – et de parvenir à un juste équilibre entre les trois piliers (économique, social et environnemental) du développement durable.

Recommandation : Le partenariat renforcé entre le PNUE (à vocation normative) et le PNUD (à vocation opérationnelle) devrait faire fond sur leurs complémentarités. Ils devraient :

- Tenir compte de l'environnement dans les stratégies de développement adoptées par les pays dans le cadre du mécanisme du coordonnateur résident.
- Renforcer les capacités analytiques et techniques des institutions nationales.
- Collaborer avec les pays en vue de l'application des accords multilatéraux relatifs à l'environnement.
- Faire tenir compte de l'environnement dans les activités de préparation en prévision de catastrophes naturelles et de redressement et reconstruction après les catastrophes.
- Appliquer la démarche retenue dans le Plan stratégique de Bali pour l'appui technologique et le renforcement des capacités, ce qui suppose la participation de spécialistes de l'environnement du PNUE dans les travaux des équipes de pays des Nations Unies.

Recommandation : Le développement durable devrait être systématiquement pris en considération dans les travaux du Conseil économique et social, et ce, par le biais de l'examen sur le fond des rapports émanant d'organes subsidiaires, du Conseil d'administration du Forum ministériel mondial pour l'environnement et d'autres organes intergouvernementaux concernés tels que le Conseil pour le développement durable (voir chap. III.A).

- Le Conseil économique et social devrait prévoir de tenir un débat consacré au développement durable lors de ses sessions de façon à : a) contribuer à créer un équilibre entre les trois piliers du développement durable; b) se concentrer sur les questions de pérennité soulevées par les commissions techniques du Conseil et renvoyer ses conclusions à ces commissions; c) coordonner les recommandations adressées aux organismes des Nations Unies et à leurs instances dirigeantes.

- La réforme de la Commission du développement durable entreprise à la suite du Sommet mondial sur le développement durable de 2002 devrait être poursuivie en insistant sur l'exécution et notamment les moyens de faire prendre en considération les questions environnementales et sociales dans la planification économique et de recenser et diffuser les meilleures pratiques.

L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

L'égalité des sexes est au cœur du développement durable fondé sur la prise en compte des besoins, des droits, des aspirations et des talents de la moitié de l'humanité. Le Groupe pense que les Nations Unies doivent remplacer certaines des structures trop faibles existantes par une entité des Nations Unies dynamique et axée sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Cette entité devrait mobiliser les forces du changement au niveau mondial et susciter une amélioration des résultats au niveau des pays. La promotion de l'égalité des sexes doit continuer de faire partie du mandat de toutes les entités des Nations Unies.

46. Dans le cadre des Nations Unies, la communauté internationale a, ces six dernières décennies, pris des engagements fermes en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Elle a confié aux Nations Unies un mandat extrêmement important dans ce domaine. Le Secrétaire général nous a demandé, dans l'accomplissement de notre tâche, d'étudier les moyens qui s'offrent aux Nations Unies d'œuvrer de façon plus efficace et exhaustive à l'égalité entre les sexes en particulier au niveau le plus important, celui des activités opérationnelles sur le terrain.

47. Nous avons écouté avec beaucoup d'attention les gouvernements des pays de programme et des pays donateurs, les représentants de la société civile et les fonctionnaires des Nations Unies en poste au Siège et dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Le message est clair : les Nations Unies continuent à jouer un rôle majeur en aidant les pays à parvenir à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes mais il est aussi évident que la contribution du système des Nations Unies a souffert de son manque de cohérence, de l'insuffisance des ressources mises à sa disposition et de sa dispersion.

48. Nous pensons que l'importance de l'égalité des sexes ne saurait être trop soulignée. Tant dans l'optique du respect des droits fondamentaux que dans celle du développement bien pensé, les Nations Unies doivent poursuivre ces objectifs avec une plus grande énergie. Certaines initiatives des Nations Unies qui ont changé la vie des femmes sont certes une source d'inspiration et un exemple à suivre mais elles sont malheureusement des cas isolés de « meilleures pratiques ».

49. Nous proposons une nouvelle façon d'aller de l'avant fondée sur des principes fondamentaux qui doivent guider les efforts faits pour améliorer les résultats des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes :

- Les Nations Unies doivent faire davantage entendre leur voix en faveur de la cause des femmes et veiller à ce que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes soient prises au sérieux partout à l'échelle du système; elles doivent également collaborer plus efficacement avec les gouvernements et les organisations de la société civile pour s'acquitter de cette mission. Nous

pensons qu'il faut créer une entité chargée de l'égalité des sexes – fonctionnant sur la base des principes de la cohérence et du regroupement – pour faire avancer les Nations Unies dans ce domaine clef.

- Nous sommes par ailleurs fermement convaincus que l'égalité des sexes est et doit demeurer l'affaire de tous les éléments du système des Nations Unies. La responsabilité et l'obligation de rendre des comptes en ce qui concerne la généralisation des questions d'égalité hommes-femmes ne doivent pas être l'apanage d'une seule organisation ou entité des Nations Unies quelles que soient sa taille et son influence.
- Enfin, nous recommandons que l'on cherche à accorder une plus grande attention à l'égalité des sexes au niveau central tout en s'employant à améliorer les résultats en la matière sur le terrain, car c'est à ce niveau qu'on jugera de l'efficacité des Nations Unies.

Recommandation : Le Groupe recommande que la cohérence et l'efficacité des services des Nations Unies chargés de l'égalité des sexes soient renforcées à la faveur de la rationalisation et du regroupement de trois de ces services au sein d'une seule entité des Nations Unies responsable du programme en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

Encadré 2

Mandat et structure de la nouvelle entité chargée de l'égalité des sexes

Gouvernance

La nouvelle entité regrouperait trois des services existant à l'Organisation des Nations Unies au sein de deux divisions organiques. La division « chargée des fonctions normatives et analytiques et du suivi » regrouperait le Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité des sexes et la promotion de la femme et la Division de la promotion de la femme. La division « chargée des politiques et de la programmation » assumerait la responsabilité des activités actuelles du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM). Le Bureau de la gestion des ressources humaines du Secrétariat de l'ONU reprendrait à son compte les fonctions ayant trait aux ressources humaines actuellement remplies par le Bureau de la Conseillère spéciale qui ont pour objectif d'améliorer la situation des femmes au Secrétariat et à l'échelle du système des Nations Unies.

Le Directeur exécutif de cette entité devrait avoir rang de Secrétaire général adjoint comme les autres chefs d'institutions de façon à lui donner la stature nécessaire et à lui permettre d'influer sur la prise des décisions à l'échelle du système des Nations Unies. Il serait choisi en fonction de ses compétences parmi des candidats du monde entier appartenant ou non au système des Nations Unies dans le cadre d'un processus ouvert à tous et transparent.

Le Directeur exécutif servira de conseiller au Secrétaire général pour les questions d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes. Il fera rapport au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale (par l'intermédiaire du Secrétaire général) et au Conseil

d'administration du PNUD/FNUAP (dont le nom sera modifié en conséquence). Afin de réduire ses coûts et d'accroître son efficacité, l'entité profitera des services communs assurés au Siège de l'ONU et dans les bureaux extérieurs notamment ceux du PNUD, le cas échéant.

L'entité serait membre à part entière du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) et du Groupe des politiques et des opérations de développement (voir chap. III.A).

Mandat

L'entité se verrait confier un double mandat englobant des fonctions de nature normative, d'analyse et de contrôle et des fonctions de conseil en matière de politiques et de programmation ciblée. Là où il le faudra, les équipes de pays des Nations Unies devraient comprendre des experts de haut niveau détachés par l'entité responsable de l'égalité des sexes.

Le mandat de l'entité dont l'exécution sera assurée par la division chargée des fonctions de nature normative, d'analyse et de contrôle consistera à :

- Donner des orientations et des conseils sur les politiques à suivre à l'échelle du système pour assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- Mener des campagnes mondiales de mobilisation autour des questions essentielles pour l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes, y compris par le biais de publications phares.
- Suivre et évaluer, au nom du Secrétaire général, l'intégration des objectifs relatifs à l'égalité des sexes à l'échelle du système des Nations Unies et notamment des fonds, programmes, départements du Secrétariat et institutions spécialisées.
- Soutenir la prise en considération des questions d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes par les organes intergouvernementaux chargés du développement, de l'assistance humanitaire, de l'environnement, des droits de l'homme et du maintien et de la consolidation de la paix.
- Fournir des services fonctionnels et techniques à la Commission de la condition de la femme.

Le Groupe pense que l'entité chargée de l'égalité des sexes devrait faire en sorte que ses opérations soient extrêmement ciblées, sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et bénéficient des services techniques et fonctionnels d'experts hautement qualifiés de façon à pouvoir jouer un rôle de chef de file au niveau des régions et des pays. Le mandat de l'entité dont l'exécution serait assurée par la division des conseils en matière de politiques et de programmation consisterait à :

- Dispenser des conseils et des avis aux équipes de pays et de région des Nations Unies pour que les questions d'égalité entre les sexes soient systématiquement prises en considération au niveau du

soutien apporté aux plans nationaux de lutte contre la pauvreté et de promotion du développement.

- Mener des activités régionales et nationales de mobilisation afin que les questions essentielles pour l'autonomisation des femmes soient prises en considération dans les politiques.
- Encourager l'innovation, partager les données d'expérience et faciliter l'apprentissage institutionnel à l'échelle du système.
- Soutenir les activités ciblées et novatrices en faveur des femmes conformément aux priorités nationales et régionales et aux objectifs fixés dans le Programme d'action de Beijing et la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité sur les femmes, la paix et la sécurité.
- Renforcer et contrôler le respect de l'obligation de rendre des comptes au niveau du mécanisme du coordonnateur résident dans son ensemble et aider les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de généralisation de l'égalité des sexes.

L'entité chargée de l'égalité des sexes continuerait de collaborer étroitement avec les gouvernements et les organisations de la société civile consolidant les réseaux déjà constitués aux niveaux mondial, national et local. Les opérations de l'entité chargée de l'égalité des sexes s'inscriraient dans le cadre du programme unique des Nations Unies pour chaque pays.

Financement

Pour jouer correctement son rôle, l'entité chargée de l'égalité des sexes a besoin d'un financement suffisant, stable et prévisible. Les travaux de la division chargée des fonctions normatives et analytiques devraient continuer d'être financés au titre du budget ordinaire que viendraient compléter des contributions volontaires. La division des services de conseil en matière de politiques et de programmation devrait bénéficier d'un financement intégral et ambitieux.

Le Groupe est fermement convaincu que les ressources en nette augmentation allouées à l'entité chargée de l'égalité des sexes ne devraient représenter qu'une partie de l'effort financier consenti par les Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes. Les autres entités des Nations Unies doivent allouer des crédits bien plus importants à la généralisation de l'égalité des sexes dans toutes leurs activités et décisions, notamment au niveau des pays, et suivre de près les progrès réalisés et faire régulièrement rapport à ce sujet.

Droits de l'homme

Les accords et organismes internationaux nécessaires à la protection des droits de l'homme sont désormais en place mais les responsabilités des différentes composantes du système des Nations Unies doivent être mieux définies. Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme devrait assumer la direction de la protection de ces droits et travailler avec les

coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies et par l'intermédiaire de ceux-ci pour promouvoir les droits de l'homme et renforcer les moyens dont disposent les gouvernements, les institutions compétentes, la société civile et les particuliers pour ce faire.

50. Nous partageons le point de vue du Secrétaire général selon lequel « il n'y a pas de développement sans sécurité, il n'y a pas de sécurité sans développement et il ne peut y avoir ni sécurité ni développement si les droits de l'homme ne sont pas respectés » (A/59/2005, par. 17). La responsabilité de cette tâche incombe aux pays et les instruments et accords relatifs aux droits de l'homme requis pour ce faire existent désormais. Lors du Sommet mondial de 2005, les États Membres ont renouvelé leur engagement en faveur des droits de l'homme en créant un nouveau « Conseil des droits de l'homme » auquel ils ont donné un soutien sans précédent pour qu'il soit en mesure de favoriser une intégration plus complète des droits de l'homme dans les activités des Nations Unies. Nous demeurons toutefois profondément préoccupés par le fait que l'application des droits de l'homme reste très en retard par rapport à la définition de ces droits.

51. La légitimité du rôle des Nations Unies dans le domaine des droits de l'homme, et notamment de l'appui accordé aux interlocuteurs nationaux en vue de la concrétisation de leurs engagements internationaux en faveur des droits de l'homme, a été réaffirmée lors de nos consultations. Il n'en ressort pas moins de l'évaluation des efforts faits ces 10 dernières années pour intégrer les droits de l'homme dans tous les domaines d'activité des Nations Unies que les progrès accomplis sont limités en partie à cause du flou général qui entoure le partage des responsabilités en matière de promotion et de protection des droits de l'homme.

Recommandation : Les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies devraient être obligés de rendre des comptes et mieux équipés pour soutenir les pays dans leurs efforts de protection et de promotion des droits de l'homme. Ils devraient aider les pays à s'acquitter de leurs obligations et à tenir leurs engagements en matière de droits de l'homme dans le cadre de leurs stratégies nationales de développement.

Recommandation : Le pôle d'excellence qu'est le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme devrait apporter un appui soutenu au mécanisme des coordonnateurs résidents. Il devrait veiller à ce qu'existent les liens et la coordination voulus avec le système des coordonnateurs résidents et les mécanismes et procédures spéciales des Nations Unies relatives aux droits de l'homme. Il devrait assumer la direction des activités de promotion des droits de l'homme et notamment de la fourniture de l'assistance technique demandée par les pays pour pouvoir s'acquitter de leurs obligations et de leurs engagements en vertu des instruments existants relatifs aux droits de l'homme.

Recommandation : Tous les organismes et tous les programmes des Nations Unies doivent soutenir encore davantage l'élaboration de politiques, de directives et de principes directeurs en vue de l'intégration des droits de l'homme dans tous les domaines d'activité des Nations Unies. L'Accord des Nations Unies relatif à une conception de la programmation fondée sur les droits de l'homme et le programme « Action 2 » à l'échelle du système élaboré et adopté par 21 chefs d'organismes et de programmes des Nations Unies et de départements du Secrétariat de l'ONU devraient fournir des indications utiles en la matière.

III. Gouvernance, financement et gestion

52. Nous avons déjà formulé des recommandations concernant les changements qui devraient être opérés dans la gestion du système des Nations Unies au niveau des pays. Une plus grande cohérence et un meilleur fonctionnement du système seraient bénéfiques pour les pays en développement. Mais, pour que les changements qui seraient ainsi opérés au niveau des pays soient efficaces, il importe qu'ils s'appuient sur une cohérence des fonctions au niveau central.

53. Des modifications substantielles s'imposent sur le plan de la gouvernance, de la gestion et du financement si l'on veut réaliser la vision d'un système des Nations Unies plus efficace et plus cohérent. Ayant examiné dans cette perspective les structures intergouvernementales et organisationnelles, le Groupe de haut niveau estime que la cohérence et l'efficacité ne peuvent être améliorées que moyennant un regroupement de certaines fonctions et le renforcement de certaines autres, ainsi que l'élaboration de nouvelles modalités. L'objectif devrait être d'introduire plus de souplesse et de cohérence dans le système des Nations Unies et de faire en sorte qu'il soit mieux adapté aux besoins. Les principes dont s'inspirent les propositions concernant la réforme en matière de gouvernance, de financement et de gestion sont ceux d'implication, d'efficacité, de transparence et de cohérence.

54. Le Groupe de haut niveau considère que des mécanismes plus vigoureux et plus efficaces devraient être élaborés en matière de gouvernance et de financement. De tels mécanismes devraient prévoir des structures hiérarchiques clairement définies ainsi qu'un contrôle énergique des prestations et des résultats. Pour produire des changements durables, il faudrait qu'ils soient transparents, sans exclusive et fermes. Nous avons par conséquent proposé la création d'organes qui soient habilités à prendre des décisions. De cette démarche découleront des changements importants pour les organismes des Nations Unies, pour les pays en développement et pour les donateurs. Il faudra que les organismes des Nations Unies collaborent plus étroitement et plus efficacement avec le reste du système dans l'intérêt commun. Les donateurs, quant à eux, devront changer leur mode de financement du système des Nations Unies, afin de le mettre en harmonie avec les principes du multilatéralisme. Des changements de cet ordre sont indispensables si nous voulons que l'application du principe de l'unité d'action des Nations Unies et la gestion de sa mise en œuvre soient une réussite.

A. Gouvernance : regroupement de certaines fonctions, renforcement de certaines autres

L'efficacité de la gouvernance dépend de la cohérence. Pour que les organismes des Nations Unies soient unis dans l'action face au défi que pose le développement au niveau mondial et, en particulier, pour que l'unité au niveau des pays devienne une réalité pour les pays en développement, le Groupe de haut niveau propose le train de mesures indiqué ci-après.

Au niveau intergouvernemental

- *Un forum des dirigeants mondiaux devrait être créé comme lieu de débat de haut niveau où puissent être arrêtées les orientations stratégiques*

concernant la politique de développement durable et les services collectifs dans le monde;

- *Un conseil du développement durable devrait être créé pour assurer le contrôle et la supervision opérationnels de l'entité unique au niveau du pays. Le conseil serait aussi habilité à prendre des décisions concernant la gestion en commun des contributions volontaires affectées aux programmes de pays;*

Au niveau régional

- *Il conviendrait de rationaliser l'important travail qu'accomplissent les Nations Unies au niveau régional, en créant des pôles régionaux qui fournissent un appui aux équipes de pays et en précisant les attributions des commissions régionales;*

Au niveau organisationnel

- *Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination devrait renforcer son rôle décisionnaire concernant la réforme d'ensemble et piloter véritablement la réforme de gestion;*
- *Le Groupe des politiques et des activités de développement devrait être le mécanisme central de coordination des activités de développement des Nations Unies au niveau des pays. Il associera les deux catégories de tâches, relatives, l'une, aux politiques et, l'autre, aux activités, et sera présidé par un coordonnateur des activités de développement. Le Groupe comprendrait les principaux organismes des Nations Unies qui s'occupent de développement;*
- *Un cloisonnement étanche et un système de responsabilité effective nettement défini devraient être établis entre les activités opérationnelles, maintenant allégées, du PNUD et ses activités d'appui au système des coordonnateurs résidents telles qu'elles sont repositionnées. Les organismes pourront ainsi participer pleinement au système des coordonnateurs résidents (voir chap. II.A);*
- *Un Groupe de financement du développement et du suivi des résultats devrait seconder le Groupe des politiques et des activités de développement en lui fournissant des renseignements et des analyses concernant le financement des organismes des Nations Unies, leurs dépenses et les résultats obtenus.*

Rationalisation et regroupement

55. Le Groupe de haut niveau a participé à de nombreuses consultations au sujet du fonctionnement des organismes des Nations Unies aux niveaux national, régional et mondial. Adoptant une approche participative, il a concentré son attention sur les principaux moyens susceptibles de favoriser la cohérence et d'y inciter. L'élaboration de propositions plus détaillées et plus précises concernant la possibilité de pousser plus loin la rationalisation et le regroupement des activités pour accroître la cohérence à l'échelle du système aurait nécessité une analyse plus approfondie qu'il n'était possible de la faire dans le contexte de notre travail. Le Groupe de haut niveau estime qu'il importe, à partir du travail qu'il a lui-même

effectué, d'envisager l'élimination des doubles emplois dans les organismes des Nations Unies et de préciser les attributions et mandats de ces derniers.

56. Nous ne sommes toutefois pas partisans du regroupement de tous les organismes en une seule entité, car c'est en travaillant chacun dans son secteur que certains d'entre eux sont le mieux à même de mener à bien les tâches capitales qui leur sont confiées : fourniture de services collectifs dans le monde entier, réalisation de campagnes de mobilisation ou de sensibilisation, recherche, promotion des pratiques optimales et établissement de règles et de normes mondiales.

Recommandation : le Groupe de haut niveau recommande que le Secrétaire général crée une équipe spéciale indépendante qui s'appuierait sur les travaux du Groupe pour les mener plus loin et dont les tâches seraient les suivantes :

- Cerner avec précision les rôles respectifs des fonds, programmes et organismes en vue d'assurer la complémentarité des mandats et d'éliminer les fonctions faisant double emploi, et formuler des recommandations concrètes en vue du regroupement ou de la fusion d'entités des Nations Unies, le cas échéant. Cela pourrait permettre de faire chaque année des économies importantes, peut-être de l'ordre de 20 %, qui devraient être affectées au financement des bureaux uniques de pays;
- Réexaminer les contributions statutaires dont les organismes ont besoin, en étudiant en particulier le déséquilibre actuel entre les contributions statutaires et les contributions volontaires affectées à l'exécution des mandats de caractère normatif. Cet examen devrait permettre de déterminer si la politique actuelle de croissance réelle zéro peut permettre aux organismes des Nations Unies de s'acquitter des mandats de portée mondiale qui leur sont confiés;
- Examiner le fonctionnement des structures régionales existantes et se demander si elles permettent encore de répondre aux besoins régionaux, compte tenu des différences entre les régions et de l'émergence d'institutions régionales et sous-régionales dynamiques. Les possibilités de rationalisation et de regroupement devraient également être examinées.

Structures intergouvernementales

Conseil économique et social

57. L'Assemblée générale est l'organe intergouvernemental chargé au plus haut niveau de formuler la politique relative aux questions économiques et sociales et à des questions connexes. Le Conseil économique et social est le principal organe chargé d'assurer la coordination, l'examen des politiques et la concertation sur les politiques à mener, de formuler des recommandations concernant le développement économique et social ainsi que d'examiner les objectifs de développement convenus à l'échelon international et d'en assurer le suivi.

58. Le Conseil ne s'acquitte que d'une petite partie du vaste mandat qui est le sien. Malgré de nombreuses tentatives faites pour renforcer son rôle, il continue d'être dépourvu d'efficacité et d'influence. Le contrôle qu'il exerce sur les fonds et les programmes demeure superficiel, pour devenir quasi inexistant s'agissant des organismes. Le Conseil devrait améliorer ses fonctions opérationnelles et de coordination à l'égard de l'ensemble du système.

59. De grandes améliorations peuvent être apportées dans le cadre même du mandat actuel du Conseil, mais de nouveaux modes de fonctionnement devront être envisagés. Les dirigeants présents au Sommet mondial tenu en 2005 ont pris des mesures pour donner au Conseil la possibilité de jouer un rôle efficace dans la coordination des politiques, comme le prévoit la Charte des Nations Unies. Le Groupe de haut niveau estime que l'orientation que le Sommet mondial a envisagée pour le Conseil devrait être pleinement concrétisée et que les États Membres devraient participer à ses travaux au plus haut niveau politique possible afin de lui donner plus de poids.

Recommandation : il conviendrait de créer un forum des dirigeants mondiaux du Conseil économique et social. Le Forum serait composé des dirigeants de la moitié de ses membres, dont le roulement se ferait compte tenu du principe d'une représentation géographique équitable, et les chefs du secrétariat des principales institutions économiques et financières internationales participeraient à ses travaux. Ses sessions pourraient être précédées par une réunion préparatoire à laquelle participeraient les ministres des affaires étrangères ainsi que les ministres chargés des questions économiques, des questions sociales et de questions connexes.

Encadré 3

Rôle du Forum des dirigeants mondiaux

- Jouer auprès de la communauté internationale un rôle de chef de file et montrer la voie à suivre pour ce qui touche les questions relatives au développement, aux services collectifs mondiaux et à des questions connexes.
- Élaborer un cadre stratégique à long terme pour assurer la cohérence des objectifs des principales organisations internationales.
- Encourager le consensus entre les gouvernements dans la recherche de solutions intégrées aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux dans le monde.

Conseil du développement durable

60. Le Groupe de haut niveau estime qu'un nouveau mécanisme de gouvernance devrait être créé pour superviser les activités du bureau unique de pays. À l'heure actuelle, chaque fonds, programme et organisme rend compte séparément au conseil d'administration dont il relève des activités qu'il mène au niveau du pays ou de la région ou au niveau mondial. Des directives et un encadrement opérationnels devraient être donnés à chacune des organisations afin que puissent être assurées la cohérence et l'efficacité de l'ensemble du système au niveau des pays. Le Groupe de haut niveau recommande la création d'un conseil du développement durable, qui serait rattaché au Conseil économique et social. Le conseil serait chargé d'assurer la cohérence et la coordination opérationnelles, ainsi que la mise en œuvre des politiques à l'échelle du système, d'allouer les fonds provenant de contributions volontaires et de veiller à l'efficacité des activités des bureaux uniques de pays.

61. Chaque conseil d'administration devrait continuer à examiner les questions qui méritent de retenir l'attention de son organisation, y compris celles qui ont trait aux

cadres de financement pluriannuels qui correspondent à l'orientation stratégique approuvée par ladite organisation. Le conseil du développement durable examinera le programme de pays unifié, qui comportera des éléments conçus par différentes organisations, en fonction des politiques et directives de leurs conseils d'administration respectifs.

Recommandation : un conseil du développement durable devrait être créé. Rattaché au Conseil économique et social, le conseil du développement durable définirait le cadre de suivi et de prise des décisions pour la mise en œuvre des activités des bureaux uniques de pays. Il serait chargé d'assurer le suivi du programme pilote visant à créer des programmes de pays unifiés.

Recommandation : les réunions du conseil du développement durable devraient prendre la suite des réunions conjointes des Conseils d'administration du PNUD, du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), de l'entité axée sur l'égalité des sexes, du Programme alimentaire mondial (PAM) et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). L'efficacité du conseil serait évaluée au bout de trois ans. Dans le cadre de l'évaluation qui serait effectuée, il conviendrait d'examiner la possibilité d'intégrer les Conseils d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF en tant qu'éléments du conseil du développement durable, au lieu de laisser à chacun son autonomie.

Objectif : d'ici à septembre 2007, les États Membres devraient parvenir à une décision concernant la composition et le mandat du conseil du développement durable, et le conseil devrait convoquer sa première session d'ici à juin 2008. Les nouveaux organes appelés à fournir un appui au conseil, à savoir le Groupe des politiques et des activités de développement, le Groupe du financement du développement et du suivi des résultats et le Groupe d'évaluation indépendant, devraient être créés avant le 1^{er} juillet 2007. Une évaluation indépendante de l'efficacité du conseil devrait être mise en train d'ici à 2010.

Encadré 4

Rôle et mandat du conseil du développement durable

- **Approuver les programmes uniques de pays et allouer à ce titre les fonds** provenant de contributions volontaires dans le cadre du mécanisme de financement pour les objectifs du Millénaire (voir encadré 6). À l'issue d'un processus de planification ouvert mené par l'équipe de pays, conformément au principe de la prise en charge par des pays, le conseil du développement durable approuvera les programmes uniques de pays ainsi que l'allocation des fonds provenant de contributions volontaires. Il veillera à ce que chaque entité s'aligne sur les priorités arrêtées d'un commun accord.
- **Superviser le système au niveau stratégique** afin d'assurer la coordination et la planification commune entre les différents fonds, programmes et organismes et de surveiller les doubles emplois et les lacunes dans la couverture des besoins.
- **Superviser la mise en œuvre des activités analytiques et normatives du système eu égard au bureau unique de pays**, afin

de progresser vers la réalisation des objectifs de développement convenus à l'échelon international et de fournir des directives stratégiques sur la politique et les analyses relatives aux activités des Nations Unies en matière de développement durable.

- **Superviser la gestion du mécanisme de financement pour les objectifs du Millénaire**, qui coordonnera les ressources provenant des donateurs et regroupera les allocations de fonds. Les décisions du conseil, en particulier concernant les allocations de fonds, s'appuieront sur les avis concernant les politiques et les activités stratégiques donnés par le Groupe des politiques et des activités de développement, agissant sous la direction du Coordonnateur des activités de développement. Pour s'acquitter de cette tâche, le Groupe a besoin du concours d'un groupe spécial Financement et prestations pour le développement, constitué au sein de son secrétariat, pour gérer les fonds provenant des donateurs et superviser les résultats obtenus à l'échelle du système (voir chap. III.B).
- **Examiner le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents**, en prenant toutes les mesures nécessaires pour en renforcer la cohérence et en améliorer les prestations. Il s'agira de superviser la recherche et la réalisation de gains d'efficacité, la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et l'harmonisation des pratiques de fonctionnement. Sera examinée également la fourniture de services communs à tous les fonds, programmes et organismes sur le terrain.
- **Examiner et commenter la mise en œuvre des plans stratégiques des fonds, programmes et organismes** qui travaillent à la réalisation des objectifs du Millénaire et des autres objectifs convenus à l'échelon international et mènent des activités normatives portant sur le développement durable, notamment dans le contexte du programme unique de pays. Le conseil aurait pour tâche d'évaluer et de renforcer la cohérence opérationnelle et normative, au sein du système, des activités des Nations Unies en matière de développement durable, leurs résultats et leur efficacité. Il devrait pouvoir disposer de fonds supplémentaires pour récompenser les sièges des fonds, programmes et organismes dont les prestations sont de bonne qualité et pour financer l'action menée pour combler les lacunes et poursuivre les priorités des programmes.
- **Faire exécuter des contrôles stratégiques périodiques des programmes uniques de pays**. Le conseil veillera à ce que les programmes uniques de pays soient alignés sur les plans nationaux de développement, soient assurés d'une prise en charge intégrale par les pays arrêtée à l'issue de processus de consultation largement participatifs et soient axés sur les objectifs de développement convenus à l'échelon international. Les contrôles stratégiques seront organisés, pour être soumis à l'examen du conseil, sous la direction du Coordonnateur des activités de développement. Le conseil devrait donner des indications et directives claires aux

parties prenantes concernées pour leur permettre d'appliquer les recommandations issues des contrôles effectués.

- **Examiner, afin d'y donner suite, les évaluations indépendantes, les constatations relatives à la gestion des risques et les résultats d'audit** présentés par le nouveau Groupe d'évaluation indépendant, créé par le Secrétaire général et rattaché au conseil du développement durable. Le Groupe renforcera les activités d'évaluation dans tous les organismes du système qui s'occupent de développement et fournira en temps utile des données indépendantes sur la qualité des prestations afin d'améliorer le système et ses rouages (voir chap. III.B).

Composition du conseil et communication d'informations

Le Conseil économique et social devrait créer le conseil du développement durable et en fixer la composition conformément à l'expérience qu'il a acquise en la matière concernant les conseils d'administration des fonds, programmes et organismes. Le conseil sera représentatif des États Membres, compte tenu du principe d'une répartition géographique équitable. Les États Membres devraient y être représentés par des hauts fonctionnaires appartenant aux ministères chargés du développement, de la planification, des finances et des affaires étrangères, et possédant les qualifications et les compétences appropriées. Le conseil devrait, le cas échéant, tenir des réunions au niveau ministériel. Les principales organisations intergouvernementales n'appartenant pas au système des Nations Unies mais jouant un rôle essentiel dans la sphère du développement devraient être autorisées à participer pleinement à ses réunions. Les décisions du conseil devraient être communiquées à tous les organes intergouvernementaux des Nations Unies concernés. Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui mettent en œuvre d'importants programmes opérationnels et normatifs, ou leurs adjoints respectifs, devraient participer aux réunions en tant que membres de droit. Lors de l'allocation de fonds à un programme unique de pays, le conseil devrait inviter un représentant de haut niveau du pays concerné à participer à ses travaux. Il devrait aussi inviter des experts indépendants, des fonctionnaires de rang supérieur des institutions de Bretton Woods et des représentants d'organisations non gouvernementales à participer à ses débats et, le cas échéant, à l'éclairer dans les décisions qu'il doit prendre.

Structures organisationnelles

62. L'existence d'un dispositif plus cohérent en matière de développement permettrait d'unifier et d'intégrer les activités analytiques et normatives des Nations Unies, en tenant compte des perspectives régionales et des initiatives des pays, et de maximiser les synergies entre ces divers éléments. Le dispositif créé permettrait de faire bénéficier tous les pays de conseils pratiques et de services techniques prenant en compte les perspectives pluridimensionnelles qui sont le propre des Nations Unies. Le système des Nations Unies parviendrait de la sorte à occuper une place unique comme partenaire crédible et complémentaire dans la sphère du

développement. Grâce au regroupement des activités, à la fixation de priorités et à l'élimination des doubles emplois, le dispositif ainsi restructuré aura pour effet d'améliorer la qualité et d'accroître la rentabilité. Le principe de responsabilité et l'efficacité au niveau de la gestion en seront grandement renforcés sans que soit créée une immense bureaucratie centralisée. Et au niveau des pays, ce dispositif constituera le cadre voulu pour assurer l'unité d'action des Nations Unies.

Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination

63. Le Conseil des chefs de secrétariat, créé en 2000, a conduit à certaines améliorations dans la coordination interinstitutions. Le Comité de haut niveau sur les programmes et le Comité de haut niveau sur la gestion ont élaboré des approches plus cohérentes des thèmes intéressant l'ensemble du système et des approches coordonnées pour une réforme des pratiques de fonctionnement. Le Conseil des chefs de secrétariat a toutefois sous-exploité son potentiel et sous-utilisé son rôle décisionnaire. En devenant un organe efficace axé sur l'obtention de résultats, qui serait la contrepartie d'un Conseil économique et social au fonctionnement amélioré, le Conseil des chefs de secrétariat conférerait une plus grande cohérence à l'ensemble du système.

Recommandation : Le Conseil des chefs de secrétariat devrait réexaminer ses fonctions compte tenu de l'expérience qu'il a acquise depuis sa création, il y a cinq ans, afin d'améliorer ses résultats et de mieux assumer la responsabilité qui lui incombe d'assurer la cohérence du système.

Groupe des politiques et des activités de développement

64. Le Groupe de haut niveau estime que, dans l'intérêt de la cohérence administrative, il faudrait créer, dans le cadre du Conseil des chefs de secrétariat, un Groupe des politiques et des activités de développement afin d'unifier et d'intégrer les activités normatives et analytiques menées par les Nations Unies au niveau mondial, en tenant compte des perspectives régionales et des initiatives des pays. Le Groupe qui serait ainsi créé prendrait l'initiative de regrouper dans un ensemble intégré les politiques et activités économiques, sociales et environnementales. Il engloberait l'actuel Groupe des Nations Unies pour le développement et le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales. Il disposerait d'un secrétariat composé de fonctionnaires compétents venant de toutes les parties du système des Nations Unies.

65. Le Groupe de haut niveau propose que le Secrétaire général nomme l'Administrateur du PNUD, en tant que Coordonnateur des activités de développement, pour présider le Groupe des politiques et des activités de développement. Il propose également que le Groupe comprenne les chefs de secrétariat de l'ONU ainsi que des fonds, programmes, commissions régionales et institutions spécialisées des Nations Unies. Le Président du Groupe pourrait être secondé, par roulement, par le Chef du Département des affaires économiques et sociales, agissant en qualité d'économiste en chef de l'ONU, et par le chef de secrétariat d'une institution spécialisée gérant un volume important de projets et activités. Il y aurait lieu de constituer un comité exécutif, comprenant les chefs de secrétariat des fonds, programmes et organismes qui gèrent un grand nombre de projets ou qui mènent des activités intersectorielles importantes ainsi que le Chef du

Département des affaires économiques et sociales. Le Coordonnateur des activités de développement serait rattaché au Conseil du développement durable et serait responsable devant lui.

Recommandation : Le Secrétaire général devrait nommer l'Administrateur du PNUD, en tant que Coordonnateur des activités de développement, pour présider le Groupe des politiques et des activités de développement, qui assurerait l'unité d'action des Nations Unies au niveau des pays. Le Coordonnateur des activités de développement serait rattaché au Conseil du développement durable pour ce qui touche la mise en œuvre du principe de l'unité d'action des Nations Unies et serait responsable devant lui. Un Groupe du financement du développement et du suivi des résultats devrait être créé pour secondier le Groupe des politiques et des activités de développement.

Encadré 5

Rôle du Groupe des politiques et des activités de développement

- Offrir un lieu de débat ouvert pour la prise de décisions stratégiques, accroître l'efficacité des activités opérationnelles des Nations Unies au niveau des pays, impliquer tous les organismes dans le système des coordonnateurs résidents et donner aux organismes membres la possibilité de travailler ensemble et d'unir leur action au niveau des pays.
- Offrir un cadre permettant de relier les travaux de caractère normatif, analytique et technique pour les mettre au service des programmes de développement pris en charge et mis en œuvre par les pays.
- Offrir la possibilité d'échanger des connaissances et de partager des pratiques optimales et des compétences techniques qui puissent être mises au service des programmes régionaux et sous-régionaux.
- Créer un système d'incitation à la cohérence, l'efficacité, la rentabilité et le travail en réseau au fins de l'affectation des ressources.
- Apporter son appui au Coordonnateur des activités de développement aux fins de l'établissement des rapports destinés au Conseil du développement durable.

Le Groupe du financement du développement et du suivi des résultats, sous l'autorité du Groupe des politiques et des activités de développement, serait chargé des tâches suivantes :

- Servir de centre de coordination et faire office de base de données concernant toutes les dépenses et les sources de financement des Nations Unies afin d'aider le Conseil du développement durable pour ce qui touche les allocations de fonds et l'établissement de plans financiers stratégiques;
- Donner des avis au Conseil du développement durable concernant les allocations de fonds au niveau régional et au niveau des pays et les allocations de fonds au titre des politiques mondiales;

- Donner des avis au Conseil du développement durable concernant l'élaboration et l'application de mesures d'efficacité afin de susciter le maximum d'investissements en faveur des programmes, compte tenu des audits et rapports internes sur l'exécution du budget au niveau des pays et au niveau régional;
- Fournir un système de contrôle interne commun pour toutes les activités relatives au développement durable;
- Présenter annuellement un rapport financier et un rapport sur l'exécution du budget concernant toutes les activités relatives au développement durable.

Structures et coordination régionales

66. Les commissions économiques régionales ont été créées pour promouvoir le développement économique et social des régions où elles sont établies. De leur côté, les fonds, programmes et organismes des Nations Unies ont mis sur pied des mécanismes régionaux ayant pour rôle de fournir aux bureaux de pays un appui technique et une aide en matière de gestion. Les Nations Unies ont de ce fait une forte présence au niveau régional, où elles représentent un vaste potentiel de biens et de connaissances spécialisées, mais qui ne va pas sans des problèmes de plus en plus nombreux liés aux doubles emplois, à la multiplicité des organismes et aux incohérences.

67. Avec le temps, alors que certaines commissions régionales ont continué à répondre aux besoins de leur région, d'autres ont cessé de se consacrer pleinement à ce qui était leur point fort, à savoir le travail d'analyse, l'élaboration de cadres et normes de politique générale et le soutien aux efforts et activités d'intégration régionale, pour tourner leur attention vers les activités opérationnelles au niveau des pays. Des arrangements institutionnels vigoureux sont maintenant nécessaires pour assurer des complémentarités et favoriser l'instauration d'une véritable culture de la coopération entre tous les organismes des Nations Unies qui mènent des activités dans chacune des régions, ainsi qu'entre les entités régionales qui appartiennent aux Nations Unies et celles qui leur sont extérieures.

Recommandation : Les entités des Nations Unies au niveau régional devraient être restructurées et le cadre régional de l'action des Nations Unies devrait être réorganisé autour de deux séries de fonctions apparentées :

- Fonctions axées sur le travail analytique et normatif et sur les activités à portée transfrontières. Les commissions régionales serviraient de catalyseur pour ces fonctions, usant notamment de leur rôle d'organisateur tant au niveau intergouvernemental qu'au niveau du Secrétariat;
- Fonctions axées sur la coordination des services à fournir aux équipes de pays des Nations Unies. Chargé de la gestion du système de coordonnateurs résidents, le PNUD servirait de catalyseur pour ces fonctions.

Recommandation : Les bureaux régionaux des entités des Nations Unies devraient être installés dans des locaux communs, et la définition des régions devrait être normalisée afin d'être la même pour toutes les entités, dans

l'intérêt de l'uniformité et de la cohérence dans l'exécution des tâches au niveau régional.

Cohérence au niveau national

68. Les questions relatives au développement au niveau mondial sont liées entre elles, mais, au sein des gouvernements, les responsabilités sont généralement réparties entre des ministères distincts (commerce, aide, dette, agriculture, environnement, travail, emploi, santé et éducation). À mesure que l'économie mondiale deviendra plus intégrée, les corrélations entre ces questions seront plus étroites. Sans une politique et une direction cohérentes au sein des gouvernements, les politiques seront disparates et leur mise en œuvre fragmentaire, ce qui nuira à l'efficacité des organisations multilatérales. Une plus grande cohérence au sein des structures gouvernementales peut, en particulier pour les donateurs, assurer la cohérence dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, tant sur le plan bilatéral que dans le cadre des institutions multilatérales.

69. Les gouvernements doivent aussi s'astreindre davantage à assurer la cohérence et à appliquer les principes de « bonne donation » conformément aux obligations incombant aux donateurs et aux bénéficiaires qui sont énoncées dans le Consensus de Monterrey et dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. Il conviendrait d'entreprendre à l'échelle internationale un examen honnête des grandes orientations choisies par les pays développés et de la manière dont ils s'acquittent de leurs engagements, examen auquel serait associé notamment le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

Recommandation : Au niveau national, les gouvernements devraient adopter une approche interministérielle du développement international afin d'assurer la coordination des positions défendues par leurs représentants au sein des organes de prise des décisions des organisations concernées, y compris les institutions de Bretton Woods et l'Organisation mondiale du commerce. La poursuite de politiques conséquentes dans les différentes instances est un moyen d'amener les organes directeurs concernés à promouvoir efficacement la cohérence à l'échelle du système et à favoriser ainsi la réalisation des objectifs convenus sur le plan international.

Recommandation : Les Nations Unies devraient, d'ici à 2008, établir des critères visant à garantir l'application des principes de « bonne donation » afin que les financements assurés au niveau central et au niveau des pays ne compromettent pas la cohérence des activités de développement et du financement du système des Nations Unies.

Relations avec la Banque mondiale et le Fonds monétaire international

70. La question de la cohérence à l'échelle des organismes des Nations Unies ne peut être traitée de manière isolée. Elle doit être placée dans le contexte plus large d'un cadre international dynamique comprenant une quantité d'autres acteurs et activités. Le consensus qui existe aujourd'hui concernant l'action internationale en faveur du développement résulte du fait que des objectifs de développement ont été convenus à l'échelon international et que des programmes d'action ont été élaborés pour en assurer la réalisation dans le cadre de stratégies de développement prises en charge par les gouvernements et bénéficiant de l'appui des donateurs. Il est donc

d'autant plus nécessaire que les Nations Unies joignent de manière crédible leur action à celle d'autres acteurs du développement, étant donné que le succès d'un projet commun de cet ordre ne sera assuré qu'à condition que sa mise en œuvre soit cohérente.

71. Étant donné l'universalité des organismes des Nations Unies et le rôle complémentaire que jouent l'Organisation et les institutions de Bretton Woods dans les domaines économique et social et dans des domaines connexes, il importe qu'une action plus crédible et plus importante s'engage entre les organismes des Nations Unies et les institutions financières internationales. Une telle action est indispensable pour assurer la cohérence des politiques et permettre aux pays d'atteindre leurs objectifs de développement. Les organismes des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods ont été créés dans l'idée qu'ils collaboreraient en se complétant. Au fil des ans, tant la Banque mondiale que les organismes des Nations Unies ont progressivement étendu leurs activités, d'où des chevauchements et doubles emplois de plus en plus nombreux. Il convient de trouver un juste milieu entre saine concurrence, d'un côté, et, de l'autre, l'existence d'activités qui se superposent ou, au contraire, de lacunes dans la couverture des besoins. Les institutions de Bretton Woods et les organismes des Nations Unies doivent s'efforcer davantage, en y collaborant étroitement, d'éliminer les doubles emplois et d'exploiter chacun ses points forts.

Recommandation : Le Secrétaire général, le Président de la Banque mondiale et le Directeur général du Fonds monétaire international devraient mettre en place d'urgence un mécanisme qui examinerait la question d'accords officiels sur leurs rôles respectifs et leurs relations aux niveaux mondial et national et qui conclurait de tels accords ou, s'ils existent déjà, les actualiserait. Les études réalisées devraient être régulièrement mises à jour et évaluées. Il faudrait, dans cette démarche, tenir compte de l'amélioration de la qualité des prestations et de l'exécution des programmes, et du rôle plus influent que jouera le système des Nations Unies si les réformes que nous préconisons sont mises en œuvre.

- *Au niveau mondial.* La participation des institutions de Bretton Woods aux réunions annuelles de printemps du Conseil économique et social et à la concertation biennale de haut niveau que tient l'Assemblée générale devrait porter davantage sur les questions de fond. Il conviendrait d'insister sur les domaines d'intérêt commun et sur les mesures concrètes qui permettraient de promouvoir la cohérence des politiques et de favoriser la réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international. Les organismes des Nations Unies devraient participer plus largement aux travaux du Comité du développement de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international, et il devrait leur être accordé un statut plus important. Les activités de recherche en commun, les échanges de personnel et les évaluations mutuelles devraient devenir pratique courante. Des améliorations devraient être apportées au processus de partage de l'information et des opinions concernant les projets de rapport et les documents stratégiques.
- *Au niveau des pays.* Les organismes des Nations Unies, la Banque mondiale et le Fonds monétaire international devraient coopérer étroitement en ce qui concerne l'aide à fournir aux pays pour l'élaboration de leurs stratégies de développement, y compris les stratégies de réduction de la pauvreté et les stratégies à mettre en œuvre pour la réalisation des objectifs du Millénaire.

Des cadres communs devraient être élaborés pour la collecte des données et l'évaluation des résultats. La Banque mondiale et les organismes des Nations Unies devraient collaborer concernant l'évaluation des besoins, avec prise en charge totale par les pays. Les compétences et la légitimité des organismes des Nations Unies dans l'action qu'ils mènent en faveur du renforcement des capacités devraient être pleinement exploitées.

- *Transition au lendemain d'un conflit.* Les organismes des Nations Unies et la Banque mondiale devraient préciser les conditions de leur collaboration dans les pays sortant d'un conflit et instaurer entre eux un dialogue comportant des contreparties bien définies pour toutes les parties. Les organismes des Nations Unies devraient prendre l'initiative en ce qui concerne les aspects politiques et de gouvernance qui surgissent au lendemain des conflits, y compris la détérioration de la gouvernance, les questions électorales ainsi que le soutien à apporter aux pays et le financement des premières activités de relèvement lorsque font encore défaut les moyens et les rouages qui permettraient la mise en train d'un processus normal de développement. La Banque mondiale devrait être associée de bonne heure à ces activités et est en mesure d'aider à créer des fonds d'affectation spéciale pluridonateurs et à organiser des moyens de financement plus réguliers, en se fondant sur les stratégies de relèvement et de développement élaborées par les pays.

Recommandation : Il conviendrait, pour examiner la coopération au sein des organismes internationaux qui s'occupent de développement et assurer la cohérence et la coordination des politiques, d'organiser, tous les ans, une réunion qui serait présidée par le Secrétaire général et à laquelle participeraient le Président de la Banque mondiale, le Directeur général du Fonds monétaire international, le Coordonnateur des activités de développement et les chefs de secrétariat des organismes, fonds et programmes concernés, y compris les directeurs généraux de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ainsi que d'autres chefs de secrétariat, selon la question étudiée.

Mobiliser les organisations de la société civile et le secteur privé

72. Des progrès ont été accomplis sur la voie de la réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international grâce à l'action que les organismes des Nations Unies ont menée pour mobiliser différents acteurs à divers niveaux, notamment pour établir des partenariats avec les gouvernements, la société civile et le secteur privé.

73. Les organisations de la société civile peuvent faire avancer la réalisation des activités de développement des Nations Unies. Elles représentent des partenaires indispensables pour la fourniture des services destinés aux pauvres, et elles peuvent avoir un effet de catalyseur au sein de chaque pays en mobilisant de larges mouvements d'opinion et en exerçant une pression sur les dirigeants pour les amener à respecter leurs propres engagements. En période de crise, dans les pays qui sortent d'un conflit ou qui se relèvent d'une catastrophe, les organisations non gouvernementales nationales et les organisations non gouvernementales

internationales sont des partenaires d'exécution essentiels – car, sans elles, l'aide humanitaire des Nations Unies ne peut être acheminée.

74. Le secteur privé a un rôle crucial à jouer quant aux mesures à prendre pour susciter de nouveaux investissements, créer des emplois productifs, aider au financement du développement et gérer les ressources naturelles et l'environnement. Des coalitions de fondations privées et des alliances entre le secteur public et le secteur privé sont apparues sur la scène internationale, où elles constituent des agents dynamiques pour le transfert des ressources techniques et financières à affecter à la réalisation des objectifs du développement durable. Elles représentent aussi un moyen important de promouvoir la responsabilité sociale effective des entreprises.

75. Les gouvernements demeurent certes les interlocuteurs privilégiés lorsqu'il s'agit de dialoguer avec les organismes des Nations Unies au niveau des pays, mais l'intervention de la société civile et du secteur privé dans l'élaboration des programmes uniques de pays est importante car elle permet d'assurer la prise en charge totale de ces programmes par les pays et de vérifier qu'ils correspondent aux besoins. Les équipes de pays des Nations Unies devraient travailler aux côtés des gouvernements pour aider à créer un environnement propice à l'emploi productif et à la création d'entreprises et pour encourager le développement des connaissances, les partenariats, la responsabilité sociale des entreprises, le transfert des compétences et l'instauration de relations entre le secteur privé et le secteur public dans les régions.

76. Les relations entre les Nations Unies et la société civile remontent à la Charte, mais il faudrait que la coopération entre les organisations de la société civile et le secteur privé devienne plus systématique et soit actualisée afin que les partenariats créés puissent contribuer plus efficacement à la réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international.

Recommandation : Il conviendrait de renforcer la capacité du bureau du coordonnateur résident à préconiser, promouvoir et négocier des partenariats entre, d'une part, le gouvernement et, d'autre part, les organisations compétentes de la société civile et le secteur privé, pour lui permettre de rechercher le consensus des parties prenantes et d'assurer la réalisation des objectifs propres à chaque pays tels qu'ils figurent dans les plans nationaux de développement.

B. Financer le système des Nations Unies pour obtenir des résultats

Pour mener une action cohérente qui contribue à la réalisation des objectifs du Millénaire et des autres objectifs de développement convenus sur le plan international, le système des Nations Unies a besoin d'un financement soutenu pour les programmes uniques de pays et de ressources de base sûres pour les entités qui démontrent leur volonté de réforme. Les donateurs devraient regrouper progressivement leurs contributions au niveau des pays ou des sièges, sur la base du bilan des programmes uniques pilotes.

77. L'Organisation n'a pas pour vocation d'être un grand bailleur de fonds en ce qui concerne le développement au niveau des pays; elle a plutôt un rôle de

rassembler, de donner des conseils en matière de politiques générales, de fournir des biens de base et de renforcer les capacités. Font exception les situations d'après conflit, où elle joue un rôle de premier plan, souvent en utilisant des fonds d'affectation spéciale. Le montant total des aides publiques au développement acheminées par l'intermédiaire de l'ONU est de l'ordre de 10 milliards de dollars par an.

78. La réussite du programme unique de pays et l'action à mener face aux défis mondiaux appellent de toute une urgence un réexamen des pratiques et des mécanismes de financement des organismes des Nations Unies. Les pratiques de financement actuelles sont hétérogènes et imprévisibles. Elles empêchent les institutions et les pays bénéficiaires de faire des choix stratégiques quant à l'utilisation des fonds et de contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire et des autres objectifs convenus sur le plan international. Le coordonnateur des activités de développement devrait demander au Groupe des politiques et activités de développement et aux principaux donateurs de se réunir pour déterminer ensemble les changements concrets à apporter aux pratiques des donateurs dans la perspective du financement de programmes uniques de pays.

79. Le financement des organismes des Nations Unies privilégie les fonds préaffectés au détriment des budgets de base. Qui plus est, il est imprévisible et les procédures de répartition des charges ne sont pas claires. Les organismes en question n'ont donc qu'une maîtrise partielle de leur propre budget, et certaines de leurs initiatives obéissent davantage aux priorités des donateurs qu'à des mandats multilatéraux. Les institutions spécialisées elles-mêmes voient les contributions statutaires qui leur sont versées stagner depuis des années, et n'ont d'autre solution que de faire appel à des contributions volontaires pour financer leurs activités de base.

80. Les pratiques actuelles conduisent à la course au financement et à l'éparpillement des ressources, avec en général des budgets relativement peu élevés par pays et par organisme, alors que le programme commun manque de ressources. Une enquête auprès de 10 équipes de pays montre qu'en moyenne 40 % seulement des ressources sont obtenues au titre des budgets de base. Les organismes des Nations Unies doivent faire des efforts considérables pour lever des fonds. Certains font valoir que le système des coordonnateurs résidents devrait être financé sur des contributions obligatoires, selon un barème de quotes-parts convenu – c'est ainsi que sont financés les budgets du Secrétariat de l'ONU, des opérations de maintien de la paix et des principales institutions spécialisées.

81. Il faut un financement soutenu et intégré pour décloisonner le système des Nations Unies. Ce financement plus stable doit aller de pair avec des améliorations en termes de qualité des prestations, de contrôles, de transparence, d'efficacité et de résultats. C'est la raison pour laquelle le Groupe de haut niveau a prêté une grande attention aux questions de gouvernance et de gestion et recommande des mesures correctives autour des principes suivants :

- Les organismes des Nations Unies qui démontrent leur volonté de réforme, d'efficacité et de travail en commun ont besoin de ressources – ou le cas échéant de contributions statutaires – suffisantes et régulières pour accomplir leur mission. Il faudrait aussi prévoir des financements suffisants pour soutenir et renforcer le système des coordonnateurs résidents;

- Chaque programme unique de pays devrait avoir un seul budget, auquel seraient versées toutes les contributions. Les donateurs devraient regrouper progressivement leurs contributions au niveau des pays et des sièges, sur la base du bilan des programmes pilotes. Ils devraient simultanément cesser peu à peu de financer des opérations des Nations Unies dans les pays hors programme unique.
- Le souci de cohérence ne doit pas faire oublier que la diversité a apporté aux organismes des Nations Unies de nombreuses possibilités de mobilisation de ressources et l'acquis de noms prestigieux, ce qui donne aux donateurs et aux pays bénéficiaires quelque latitude dans leurs choix. Une certaine diversité est donc la bienvenue.

Recommandation : Le financement des programmes uniques de pays devrait être prévisible et pluriannuel. Les cinq programmes pilotes devraient être financés sur des fonds mis en commun au niveau des pays. Si leurs évaluations restent bonnes et si leur efficacité et leurs bons résultats se confirment, il pourrait y avoir 20 programmes uniques d'ici à 2009, puis 40 d'ici à 2010, tous les autres se mettant en place d'ici à 2012. Après la phase pilote, les programmes seront également financés sur des contributions volontaires à une structure de financement centrale appelée Mécanisme de financement pour les objectifs du Millénaire (voir encadré 6).

Recommandation : Les organismes des Nations Unies résolus à engager des réformes devraient bénéficier d'un financement de base intégral

- Les fonds et programmes ayant démontré leur volonté de réforme, d'efficacité et de travail en commun devraient bénéficier d'un financement de base intégral, assuré par des financements pluriannuels renforcés et améliorés, assortis de priorités stratégiques, des ressources correspondantes et d'indicateurs solides. D'ici à 2008, les fonds et programmes devraient aligner leurs cycles de financement afin de faciliter la coordination stratégique.
- Il y aurait lieu également de réexaminer les contributions statutaires pour que les institutions spécialisées puissent poursuivre leurs indispensables travaux, et déterminer si les politiques actuelles de croissance zéro sont adéquates.
- Le système renforcé des coordonnateurs résidents devrait être financé intégralement. Les ressources qui lui sont allouées devraient continuer d'être gérées séparément des ressources affectées aux programmes du PNUD.

Encadré 6

Financer les organismes des Nations Unies pour obtenir des résultats

Regroupement de tous les financements dans les programmes uniques de pays

Les contributions au programme unique de chaque pays devraient être versées à un même budget, ce qui ne constituerait pas une contrainte juridique quant au pouvoir de dépenses des fonds, programmes et institutions spécialisées. Le cadre budgétaire unique regrouperait toutes les contributions au programme unique de pays. Le Groupe d'experts

recommande les sources ci-après pour financer les programmes uniques de pays sur ce budget unique :

- Les cinq programmes pilotes devraient être financés par la mise en commun des fonds dans les pays. Les contributions des donateurs à chaque programme pilote seraient versées à un Fonds d'appui pour les stratégies objectives du Millénaire géré par le coordonnateur résident conformément aux priorités nationales. Les financements de toutes provenances destinés au programme unique devraient en principe transiter par ce fonds, que les donateurs seraient vivement encouragés à utiliser pour verser leurs contributions;
- Un mécanisme de financement pour les objectifs du Millénaire devrait être créé après la phase des cinq programmes pilotes. Il coordonnerait tous les mouvements de fonds, ce qui permettrait d'avoir une vue d'ensemble des ressources disponibles au titre du programme unique de pays. Il serait régulé par le Conseil du développement durable et supervisé par le coordonnateur des activités de développement. Les donateurs sont vivement encouragés à alimenter ce mécanisme aux niveaux central ou national. Les organismes des Nations Unies pourraient également contribuer au titre de ce mécanisme au financement de base du programme unique de pays.

Recommandation : L'ONU devrait piloter la réforme en réinjectant dans le système les économies produites par le changement, à travers par exemple un fonds d'autonomisation. Ce fonds montrerait aux citoyens les plus pauvres de la planète, aux communautés et aux chefs d'entreprise locaux que les économies réalisées par l'ONU seront directement investies dans le renforcement de leur pouvoir d'action. Il serait financé (les frais généraux seraient minimes) par les économies réalisées grâce aux gains d'efficacité liés aux mesures de refonte, de regroupement et de rationalisation des fonctions et des organismes des Nations Unies recommandés par le Groupe de travail que doit créer le Secrétaire général (voir chap. III. A). Le Fonds d'autonomisation pourrait réinjecter les économies produites par les mesures d'efficacité dans les stratégies nationales (programme unique de pays), en s'attachant particulièrement à aider les pays à atteindre les objectifs du Millénaire.

C. Réformer les pratiques de fonctionnement des organismes des Nations Unies – bâtir des institutions respectées et dignes de confiance

Les pratiques de fonctionnement concernant la planification des ressources, la gestion des ressources humaines, les services communs et l'évaluation doivent devenir pleinement compatibles en tant que moteurs de la cohérence du système des Nations Unies. Le personnel devrait avoir des possibilités de mobilité plus nombreuses, et il faudrait à l'échelle du système un accord concernant la gestion axée sur les résultats, un mécanisme

d'évaluation indépendant, et des méthodes et critères d'évaluation communs. L'ONU doit examiner systématiquement toutes les possibilités et occasions de services communs.

82. En 60 ans, les pratiques de fonctionnement, les processus et la culture des organismes des Nations Unies ont évolué au coup par coup au fil des situations et des besoins de chacun, d'où une compartimentation qui a été un facteur d'inefficacité et a freiné le développement d'une culture commune de gestion transparente et axée sur les résultats. Pour gagner la confiance du public, le système des Nations Unies doit se montrer plus transparent et plus responsable de ses actes.

83. Il n'existe pas dans le système d'autorité administrative centrale chargée de faire appliquer des règles et pratiques communes. Chaque organisme poursuit donc ses propres activités sans être incité à faire un effort d'harmonisation dans l'intérêt de l'ensemble du système. Les services communs ne peuvent fonctionner si les hauts responsables ne s'y investissent pas pleinement. Nous estimons que le moment est venu d'enclencher un processus qui débouchera sur un cadre commun pour les pratiques de fonctionnement. Il modifiera la manière dont les Nations Unies travaillent, instaurera une culture de collaboration, améliorera l'efficacité du système pour ce qui est d'obtenir des résultats programmatiques à l'échelle de l'Organisation, et entraînera des économies considérables. L'uniformisation des pratiques de fonctionnement renforcera la capacité des organismes des Nations Unies à exécuter les programmes uniques de pays. Les économies découlant des mesures d'efficacité seront réinjectées dans ces programmes.

84. L'uniformisation des systèmes n'est pas en soi un gage de cohérence. Il faut d'abord un accord sur les normes, pour être sûr que le changement produit de la valeur ajoutée. L'utilisation de normes internationalement reconnues faciliterait la simplification et l'harmonisation des pratiques de fonctionnement dans tout le système des Nations Unies.

85. La confiance du public sera renforcée si les résultats sont mesurables. Les évaluations faites dans le système utilisent des critères de mesure différents, trop souvent définis en termes étroitement quantitatifs plutôt qu'en termes d'impact à long terme.

86. On ne peut attirer et retenir les éléments les plus qualifiés dans un corps de fonctionnaires efficace et indépendant avec un système de gestion des ressources humaines caractérisé par l'hétérogénéité des systèmes de notation, des droits à prestations et des contrats d'engagement. Pour encourager la mobilité et les brassages et préparer les fonctionnaires à occuper des postes de plus grande responsabilité, le système de notations doit être basé sur la qualité du travail et non sur l'ancienneté. Il doit être compétitif et incitatif. La Commission de la fonction publique internationale est devenue un organe politisé qui défend les intérêts des États Membres plutôt que les priorités opérationnelles. Elle est trop timide et nécessite des changements substantiels.

87. Les mécanismes de gouvernance ont besoin d'être modernisés. Sans un système de gestion global qui pilote le changement, il ne peut y avoir ni contrôle de gestion ni véritable progrès en matière de cohérence. Pour que le Conseil des chefs de secrétariat travaille plus efficacement, les organismes des Nations Unies doivent d'abord souscrire à la nécessité de réviser son mandat.

Recommandation : Le Conseil des chefs de secrétariat, présidé par le Secrétaire général, devrait être à la pointe de l'action engagée pour garantir la gestion efficace, transparente et responsable du système des Nations Unies. Il devrait être utilisé plus efficacement dans son rôle principal, qui consiste à être au sein du système une haute instance de prise de décisions pour tout ce qui concerne les questions fonctionnelles et administratives. Il devrait également travailler de manière plus transparente et mieux rendre compte de ses activités devant les instances intergouvernementales.

Recommandation : Les pratiques de fonctionnement du système des Nations Unies devraient être uniformisées :

- Les normes comptables internationales du secteur public, qui seront appliquées dans tout le système d'ici à 2010, doivent être largement mises à contribution pour simplifier et uniformiser les pratiques de fonctionnement;
- Pour éliminer les entraves à la collaboration programmatique et administrative, il y aurait lieu d'harmoniser dans tout le système, d'ici à 2010, les normes de planification des ressources et les entrepôts de données pour les rapports. Les entités qui sélectionnent actuellement les systèmes de planification des ressources (dont le Secrétariat de l'ONU) devraient baser leur choix sur la compatibilité et l'interconnectivité des partages de données;
- Des améliorations devraient être apportées d'ici à 2008 en ce qui concerne la gestion et la budgétisation axées sur les résultats, les évaluations et les autres mesures visant à accroître la transparence et la responsabilisation. Il faudrait notamment uniformiser dans l'ensemble du système les principes, mandats et méthodes de la gestion axée sur les résultats ainsi que les procédures d'audit;
- Un système général de gestion de la sécurité basé sur des principes, des normes et des procédures de fonctionnement communs à tous les organismes devrait être établi au niveau des pays, notamment pour les affaires humanitaires.

Recommandation : Des mécanismes d'évaluation devraient être mis en place dans un souci de transparence et de responsabilité. Un mécanisme d'évaluation indépendante couvrant tout le système des Nations Unies devrait être créé d'ici à 2008; il devrait, en tenant compte de l'évolution du rôle du Bureau des services de contrôle interne, vérifier ce qui est fait pour atteindre les objectifs communs à tout le système. Il y aurait lieu également de mettre en place un système distinct d'examen collégial interinstitutions. Une méthode commune d'évaluation devrait être appliquée dans tout le système des Nations Unies d'ici à 2010; elle permettrait d'avoir des points de repère, de comparer les organismes, de faciliter la diffusion des meilleures pratiques. Les informations et données uniformisées concernant les activités, l'exécution des programmes, les budgets, les effectifs et les mesures d'économie devraient être transparentes et publiques. L'harmonisation des dispositifs et des méthodes donnera aux États Membres une idée plus claire des résultats et des données financières du système des Nations Unies par domaine d'intérêt et type d'activité.

Recommandation : Les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines devraient être actualisées et uniformisées. Il y aurait lieu de conduire en 2007 une évaluation externe crédible et indépendante afin de réformer la Commission de la fonction publique internationale. Les politiques de gestion des

ressources humaines et les arrangements contractuels devraient être simplifiés, uniformisés et actualisés dans un sens qui privilégie les résultats, la qualité des prestations et le sens des responsabilités. Les politiques en matière de recrutement et d'avancement devraient être étayées par le principe de méritocratie équitable et représentative, et être élaborées pour améliorer les qualifications du personnel et encourager une culture de la gestion axée sur les résultats.

Les politiques de gestion des ressources humaines doivent favoriser la mobilité du personnel dans le système et garantir la transférabilité des pensions. Les pays hôtes devraient être encouragés à autoriser les conjoints des fonctionnaires à travailler. La formation du personnel et les programmes d'avancement des carrières devraient être revus de fond en comble d'ici à 2010 afin que, à tous les échelons, les fonctionnaires servant l'organisation soient motivés et aient les compétences professionnelles requises. L'école des cadres du système des Nations Unies devrait être à même de proposer aux cadres supérieurs une formation aux tâches de direction, ce qui permettrait de gérer plus efficacement les processus de changement et contribuerait à instaurer une culture managériale commune dans tout le système.

Recommandation : Les cadres supérieurs devraient être sélectionnés sur la base de critères clairs, et pour des mandats limités. Toutes les nominations ou élections à des postes de direction au sein d'organismes des Nations Unies devraient être basées sur des critères clairs et efficaces, et être limitées à deux mandats de quatre ou cinq ans.

Recommandation : Le changement devrait être géré au plus haut niveau. Le pilotage général de la réforme des pratiques de fonctionnement devrait être confié au Secrétaire général en sa qualité de président du Conseil des chefs de secrétariat, assisté d'un bureau de spécialistes rattaché au Conseil. Tous les chefs de secrétariat devraient formuler des plans pour réformer les pratiques de fonctionnement des organismes qu'ils dirigent, et déterminer de quelles ressources ils ont besoin pour investir dans les processus de changement.

88. Le Groupe d'experts est d'avis que la mise en œuvre des réformes nécessaires pour réaliser l'unité d'action des Nations Unies exigera beaucoup de temps et d'énergie. Il faudra désigner dans le système une équipe spéciale de hauts fonctionnaires chargée de vérifier que les changements recommandés se mettent en place.

Recommandation : Le Groupe d'experts recommande que le Secrétaire général nomme parmi ses collaborateurs un fonctionnaire chevronné et lui donne les moyens nécessaires pour constituer une équipe de gestion du changement. Cette équipe serait chargée de suivre et appuyer la mise en œuvre des réformes et rendrait compte régulièrement au Secrétaire général et aux États Membres de l'application des recommandations du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de la protection de l'environnement.

Annexe I

Mandat du Groupe, publié le 15 février 2006

Contexte

1. Dans le document final adopté lors du Sommet mondial tenu en 2005 à New York, les dirigeants mondiaux ont préconisé de renforcer considérablement la cohérence de l'action en faveur du développement menée par les institutions, fonds et programmes du système des Nations Unies. Non seulement ils ont appuyé les réformes de longue haleine déjà entreprises pour assurer dans les pays une présence des Nations Unies qui soit plus efficace et cohérente et qui produise de meilleurs résultats, mais ils ont invité le Secrétaire général à « renforcer encore la gestion et la coordination des activités opérationnelles des Nations Unies ». Ils lui ont demandé de faire en sorte que ces activités contribuent le mieux possible à la réalisation des objectifs de développement arrêtés au niveau international, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement, notamment en présentant des propositions tendant à créer « des entités plus étroitement gérées » dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de l'environnement.

2. Le Secrétaire général a l'intention de former un petit groupe qui devra réaliser une étude approfondie de la question et formuler des recommandations concrètes, avec l'appui d'Adnan Amin, du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), en tant que Directeur exécutif, et de spécialistes de la recherche et de l'analyse travaillant au sein du système des Nations Unies ou à l'extérieur. Pendant le déroulement de ces travaux, il entend poursuivre les réformes en cours approuvées dans le document final, y compris celles dont l'objet est de renforcer le rôle de ses représentants spéciaux et coordonnateurs résidents et celui des équipes de pays des Nations Unies, grâce à l'adoption d'un cadre commun de gestion, de programmation et de suivi. Il considère que les conclusions de l'étude constitueront un apport précieux au débat de l'Assemblée générale sur la réforme.

Calendrier

3. Le groupe tiendra des consultations avec le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) lorsque celui-ci se réunira en avril 2006. Il pourra ensuite consulter les États membres du Conseil économique et social en juillet 2006 et terminer son étude pour la prochaine session de l'Assemblée générale, ce qui ouvre la possibilité d'une mise en œuvre de ses recommandations en 2007.

Portée de l'étude

4. Compte tenu des demandes formulées dans le document final, les trois volets de l'étude auront une portée légèrement différente :

a) Dans le domaine de l'aide humanitaire, d'importantes mesures ont été prises ces dernières années pour améliorer la coordination des secours à l'échelon national. Dans le document final, l'Assemblée générale s'engage à renforcer la coordination de l'aide humanitaire et des secours d'urgence en cas de catastrophe

apportés par les organismes des Nations Unies : ce point fait déjà le cas de mesures de suivi spécifiques. Étant donné toutefois l'ampleur et la portée croissantes des catastrophes, en particulier des catastrophes naturelles, il faut impérativement faire en sorte que le financement nécessaire soit plus rapidement disponible et plus prévisible, en s'employant d'abord à améliorer le fonctionnement du Fonds central renouvelable d'urgence, mais aussi à tirer les leçons de l'expérience de la période récente. Ce volet de l'étude devra également porter sur les moyens de mettre au point des mécanismes de mise en œuvre de plans d'intervention d'urgence, pour pouvoir faire face rapidement aux situations d'urgence humanitaire;

b) En ce qui concerne les activités relatives à l'environnement, la réflexion devra porter sur deux aspects distincts. Premièrement, dans le domaine normatif, il faut procéder à une évaluation approfondie de la façon dont le système des Nations Unies pourrait assurer une gestion et un suivi plus rigoureux et plus cohérents des accords multilatéraux toujours plus nombreux relatifs à l'environnement. Le système devrait notamment renforcer les moyens scientifiques et analytiques dont il dispose pour suivre et évaluer les principales tendances en matière d'environnement et en rendre compte. Deuxièmement, il faut examiner les moyens de mieux intégrer les questions d'environnement à l'objectif général du développement durable qui informe les activités menées dans les pays par les organismes des Nations Unies, en particulier celles qui concernent l'appui technologique et le renforcement des capacités. Il se peut que l'Assemblée générale ouvre au début de 2006 un débat sur la gouvernance internationale en matière d'environnement. Il importe de veiller à la complémentarité des initiatives prises dans ce domaine;

c) Le troisième volet concerne le développement. En dépit des réformes de grande ampleur menées à bien au cours des cinq dernières années pour renforcer le rôle des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies, les pays en développement et les pays donateurs partagent la même préoccupation : au niveau des pays, l'impact global des activités de développement des organismes des Nations Unies reste excessivement fragmenté et défini par l'offre. Le document final demande à tous les pays de concevoir leurs stratégies nationales de manière à atteindre les objectifs convenus lors de conférences internationales, notamment les objectifs du Millénaire pour le développement. Dans ce contexte, le groupe devra étudier les dispositions à prendre pour réorienter le système des Nations Unies dans son ensemble, afin qu'il apporte à ses partenaires nationaux un soutien plus efficace et plus cohérent, fondé sur la demande, en s'appuyant sur son savoir-faire en matière de normalisation, d'assistance technique et de renforcement des capacités pour coopérer avec la Banque mondiale et d'autres partenaires internationaux dont les financements et l'appui s'inscrivent dans une perspective à plus long terme. Il est particulièrement important à cet égard d'étudier les moyens de renforcer les liens entre les activités normatives et les activités opérationnelles du système. Le groupe devra également examiner comment ce travail peut appuyer et compléter le rôle élargi que le document final envisage pour le Conseil économique et social, auquel il demande d'assurer le suivi et l'évaluation de l'application des textes issus des grandes conférences et réunions au sommet des Nations Unies, notamment en ce qui concerne les objectifs de développement convenus sur le plan international, et de jouer un rôle de premier plan dans la coordination générale des fonds, programmes et organismes, en veillant à la cohérence du système et en évitant que des mandats et activités ne fassent double emploi.

5. Pour chacun de ces trois volets, l'étude devra porter à la fois sur les questions d'organisation et les questions de financement, ce qui va du chevauchement des produits du travail des institutions, fonds et programmes des Nations Unies aux perspectives de programmation et de financement conjoints et pluriannuels. La vaste question d'un financement plus prévisible du système des Nations Unies (qui recouvre, entre autres choses, la procédure d'appel global, la part croissante des ressources autres que les ressources de base dans le financement des fonds et programmes et la destination des contributions statutaires) et de son impact sur les systèmes existants et la réforme proposée devra occuper une place centrale.

6. L'objectif ultime de l'étude est d'aboutir à des recommandations sur les mesures de rationalisation à prendre pour maximiser les fonds affectés aux programmes de secours et de développement du système des Nations Unies tout en minimisant les frais généraux et les coûts administratifs. Le groupe devra pour cela étudier les moyens d'exploiter pleinement les synergies entre les organismes des Nations Unies ou les départements de l'ONU chargés de tâches normatives ou analytiques, tels que le Département des affaires économiques et sociales ou la Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement (CNUCED), et les organismes opérationnels. Il devra également examiner les modalités de la coopération du système des Nations Unies avec ses partenaires internationaux, y compris les institutions de Bretton Woods, la Commission européenne et d'autres acteurs régionaux, les donateurs, la société civile et le secteur privé, afin de déterminer comment il peut utiliser au mieux ses avantages comparatifs. Bien que le principal objectif soit d'accroître l'impact des activités à l'échelon des pays, en faisant des propositions concrètes de nature à améliorer la gestion, la coordination et l'efficacité, le groupe devra également émettre des observations sur le mode de fonctionnement des organismes des Nations Unies, au niveau du siège et à l'échelon régional ou national.

7. En ce qui concerne les recommandations, le groupe devrait s'efforcer de définir des perspectives et des objectifs à court, moyen et long terme se prêtant à l'adoption d'un plan de mise en œuvre, plutôt que de faire des propositions sans contours précis. Les changements pourraient avoir lieu par étapes. Les propositions initiales viseraient à rationaliser le système actuel sans changements structurels majeurs. Les suivantes porteraient sur la restructuration préliminaire du système actuel pour minimiser les chevauchements et doubles emplois. Enfin, des recommandations seraient formulées en vue de la revitalisation et de la restructuration complète du rôle opérationnel des Nations Unies dans les activités relatives à l'environnement, à l'aide humanitaire et au développement.

Consultations

8. Le document final préconise d'améliorer la coordination entre les conseils d'administration des divers organismes opérationnels afin qu'ils appliquent une politique plus cohérente à l'échelle du système lorsqu'ils décident de l'attribution des mandats et de la répartition des ressources. Dans cet esprit et pour que les conclusions de l'étude bénéficient du plus large soutien et soient mises en œuvre, il est indispensable qu'avant de présenter son rapport final au Secrétaire général le groupe procède à de larges consultations avec toutes les parties intéressées, notamment la direction et le conseil d'administration des institutions, fonds et programmes concernés.

**Demande additionnelle émanant du Secrétaire général :
égalité des sexes**

9. Le Secrétaire général a également demandé au Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de la protection de l'environnement d'examiner la contribution du système des Nations Unies à la promotion de l'égalité des sexes et de faire des recommandations concernant les mesures à prendre pour mieux intégrer cette question dans les activités. Dans son rapport récent sur la révision des mandats, le Secrétaire général a déclaré qu'il fallait « préciser les responsabilités institutionnelles et agir de façon plus concertée en faveur de l'égalité des sexes », ajoutant qu'il y avait lieu « d'évaluer les progrès accomplis à l'échelle du système, les insuffisances et les problèmes qui subsistent, ainsi que les moyens d'améliorer les résultats ». Il a demandé au groupe « d'étudier aussi les moyens propres à permettre aux Nations Unies de mieux œuvrer à l'égalité des sexes, notamment par la prise en compte des sexes spécifiques, en particulier dans les activités opérationnelles menées sur le terrain » (A/60/733, par. 131).

Extrait de la résolution 60/1 de l'Assemblée générale

10. La résolution 60/1 de l'Assemblée générale comporte les paragraphes ci-après :

168. Nous reconnaissons que le système des Nations Unies représente un vivier unique de compétences et de ressources pour les questions mondiales. Nous nous félicitons de l'expérience et des compétences étendues des différents organisations, institutions spécialisées, fonds et programmes du système des Nations Unies qui œuvrent pour le développement dans leurs domaines d'activité divers et complémentaires, et de leurs précieuses contributions à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres objectifs de développement établis par les différentes conférences des Nations Unies.

169. Nous préconisons un renforcement de la cohérence du système des Nations Unies en appliquant les mesures suivantes :

Politique générale

- Renforcer les liens entre les activités normatives et opérationnelles du système des Nations Unies
- Coordonner notre représentation au sein des conseils d'administration des divers organismes de développement et d'aide humanitaire afin qu'ils appliquent une politique cohérente à l'échelle du système en ce qui concerne l'attribution des mandats et la répartition des ressources
- Faire en sorte qu'il soit tenu compte des principaux thèmes plurisectoriels en matière de politique, tels que développement durable, droits de l'homme et problématique hommes-femmes, lors de la prise de décisions dans l'ensemble des Nations Unies

Activités opérationnelles

- Mettre en œuvre les réformes actuelles tendant à assurer dans les pays une présence des Nations Unies qui soit plus efficace, rationnelle, cohérente et concertée et qui donne de meilleurs résultats, et à renforcer le rôle du haut fonctionnaire présent dans un pays – qu’il s’agisse du représentant spécial, du coordonnateur résident ou du coordonnateur de l’aide humanitaire – en lui donnant le pouvoir, les ressources et les responsabilités voulus, avec un cadre commun de gestion, de programmation et de suivi
- Inviter le Secrétaire général à entreprendre de renforcer encore la gestion et la coordination des activités opérationnelles des Nations Unies de sorte qu’elles puissent contribuer véritablement à la réalisation des objectifs arrêtés au niveau international, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement, notamment en proposant aux États Membres, pour examen, des moyens de créer des entités plus étroitement gérées dans le domaine du développement, de l’aide humanitaire et de l’environnement

Aide humanitaire

- Faire respecter les principes de l’action humanitaire – humanité, neutralité, impartialité et indépendance – et garantir aux intervenants humanitaires un accès sûr et sans entraves aux populations dans le besoin conformément aux dispositions pertinentes du droit international et des législations nationales
- Appuyer les efforts déployés par les pays, en particulier les pays en développement, pour les rendre mieux à même, à tous les niveaux, d’entreprendre des activités de planification et d’intervenir rapidement en cas de catastrophe naturelle et d’atténuer les effets de ces catastrophes
- Renforcer l’efficacité des interventions humanitaires, en faisant en sorte que les fonds nécessaires soient plus rapidement disponibles et plus prévisibles, grâce en partie à une amélioration du fonctionnement du Fonds central autorenouvelable d’urgence
- Développer et améliorer encore, le cas échéant, les mécanismes de mise en œuvre des plans d’intervention d’urgence sous les auspices des Nations Unies, pour pouvoir faire face rapidement aux situations d’urgence humanitaire

Activités dans le domaine de l’environnement

- Reconnaître qu’il faut entreprendre, à l’échelon du système des Nations Unies, des activités plus efficaces dans le domaine de l’environnement en améliorant la coordination, en fournissant de meilleures directives et orientations en la matière, en renforçant les connaissances scientifiques, les évaluations et la coopération, en faisant en sorte que les traités soient mieux appliqués, tout en respectant leur autonomie juridique, en assurant une intégration plus étroite des activités environnementales dans le cadre général du développement durable au niveau opérationnel, notamment grâce au renforcement des capacités. Nous convenons d’étudier la possibilité de mettre en place un cadre institutionnel plus cohérent à cette

fin, y compris une structure plus intégrée s'appuyant sur les institutions existantes et les instruments adoptés à l'échelon international ainsi que sur les organes conventionnels et les institutions spécialisées.

Annexe II

Membres du Groupe

Shaukat Aziz (Pakistan) (Coprésident)
Premier Ministre du Pakistan

Luísa Dias Diogo (Mozambique) (Coprésidente)
Premier Ministre du Mozambique

Jens Stoltenberg (Norvège) (Coprésident)
Premier Ministre de la Norvège

Gordon Brown (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord)
Chancelier de l'Échiquier

Mohamed T. El-Ashry (Égypte)
Chargé de recherche à la Fondation des Nations Unies
Ancien Président-Directeur général du Fonds pour l'environnement mondial

Robert Greenhill (Canada)
Président de l'Agence canadienne de développement international

Ruth Jacoby (Suède)
Ambassadrice de la Suède en Allemagne
Ancienne Directrice générale de la coopération pour le développement au Ministère des affaires étrangères de la Suède

Ricardo Lagos (Chili)
Ancien Président de la République chilienne

Louis Michel (Belgique)
Commissaire européen au développement et à l'aide humanitaire

Benjamin W. Mkapa (République-Unie de Tanzanie)
Ancien Président de la République-Unie de Tanzanie

Jean-Michel Severino (France)
Directeur général de l'Agence française de développement

Josette S. Sheeran (États-Unis d'Amérique)
Sous-Secrétaire aux affaires économiques, commerciales et agricoles du
Département d'État des États-Unis d'Amérique

Keizo Takemi (Japon)
Premier Vice-Ministre de la santé, du travail et de la sécurité sociale
Ancien Secrétaire d'État aux affaires étrangères du Japon

Membres de droit

Lennart Båge
Président du Fonds international de développement agricole

Kemal Derviş
Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement

Annexe III

Secrétariat du Groupe

Adnan Z. Amin (Directeur exécutif)
Koen Davidse (Directeur de recherche)
Moustapha Soumaré (Directeur de recherche)
Kai Buchholz
Mohamed El-Farnawany
Fabienne Fon Sing
Treena Huang
Maaïke Jansen
Ruth McCoy
Zazie Schafer

Annexe IV

Processus de consultation

1. Estimant indispensable de connaître le point de vue des différentes parties prenantes, le Groupe a décidé de procéder à des consultations de grande ampleur, qu'il a ciblées en fonction de la portée de l'étude définie dans son mandat. Ses membres ont jugé important de tenir des consultations sans exclusive, à la fois pour enrichir leur analyse et pour obtenir l'adhésion et l'engagement des parties concernées, un préalable indispensable à l'élaboration de recommandations réalistes et pertinentes qui débouchent sur une véritable réforme.

2. Ces consultations ont permis de compiler des données analytiques et d'élaborer des options pour examen par le Groupe. Les compétences de spécialistes des travaux de recherche et d'analyse travaillant au sein du système des Nations Unies ou à l'extérieur ont été mises à contribution et des contacts ont été pris avec des États Membres, les organismes des Nations Unies, des instances intergouvernementales, des institutions financières internationales, des établissements universitaires et des organisations de la société civile.

3. Plusieurs membres du Groupe ont participé à une série de consultations tenues à l'échelon régional ou national en Afrique, en Asie, dans les États arabes et en Amérique latine et dans les Caraïbes. Chacune de ces consultations a été l'occasion de procéder à une large évaluation de l'expérience de six pays de la région, avec la participation de représentants des équipes de pays des Nations Unies, des gouvernements, des organisations régionales, des donateurs et de la société civile. Ces consultations avaient pour objectif d'éclairer les membres du Groupe sur les attentes des pays à l'égard du système des Nations Unies, de réunir des informations sur les bonnes pratiques et sur les principaux obstacles à une plus grande cohérence de l'action menée par le système dans chaque pays, et d'enrichir les débats du Groupe de l'expérience des agents chargés de cette action dans chaque région. En outre, un membre du Groupe s'est rendu en Indonésie, au Cambodge et en Thaïlande pour étudier les facteurs faisant obstacle à une action cohérente et efficace des Nations Unies à l'échelon des pays, recenser les bonnes pratiques et évaluer sous l'angle des pays les questions devant être examinées par le Groupe.

4. Des consultations ont également été organisées sur les thèmes suivants : environnement, système des coordonnateurs résidents, passage de la phase de secours à la phase de développement, institutions financières internationales, pratiques de fonctionnement et financement. Grâce aux échanges que les membres du Groupe ont eus à cette occasion avec les principales parties prenantes, notamment des experts, des organismes du système des Nations Unies et des organisations de la société civile, ils ont pu se rendre compte des principaux problèmes et du type de recommandations qu'ils pouvaient formuler. Ils ont eu des consultations très fructueuses avec des organisations de la société civile, en particulier sur les thèmes du développement durable, de l'égalité des sexes et de la prise en considération systématique de cet objectif, ainsi que des droits de l'homme.

5. Les membres du Groupe ont également organisé des consultations avec des instances intergouvernementales (l'Assemblée générale et le Conseil économique et social) et tenu des réunions de moindre ampleur avec des groupes régionaux (le Groupe des 77 et la Chine, l'Union européenne, le Groupe africain et le Groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes). Soucieux de tenir compte également de

l'expérience et des aspirations des organismes des Nations Unies, ils ont tenu des réunions avec le Conseil de coordination des chefs de secrétariat des Nations Unies pour la coordination (CCS) ainsi qu'avec des groupes plus restreints (à Rome, Vienne et Genève) et avec les commissions régionales.

6. Parmi les autres réunions destinées à enrichir les travaux du Groupe, on mentionnera les consultations tenues avec des missions permanentes auprès de l'Organisation des Nations Unies (Égypte et France) et des organes interinstitutions du système des Nations Unies (comités de haut niveau du CCS sur les programmes et la gestion). En outre, des membres du secrétariat ont tenu un grand nombre de réunions bilatérales avec les représentants de gouvernements (attachés à divers ministères ou à des missions permanentes auprès de l'ONU), des organismes du système et des organisations de la société civile.

7. Dans le cadre du processus consultatif également, le Groupe a été saisi, à sa demande, de documents d'information portant notamment sur la problématique hommes-femmes, les pratiques de fonctionnement, le financement, l'aide humanitaire, le passage de la phase de secours à la phase de développement et l'organigramme du système des Nations Unies.

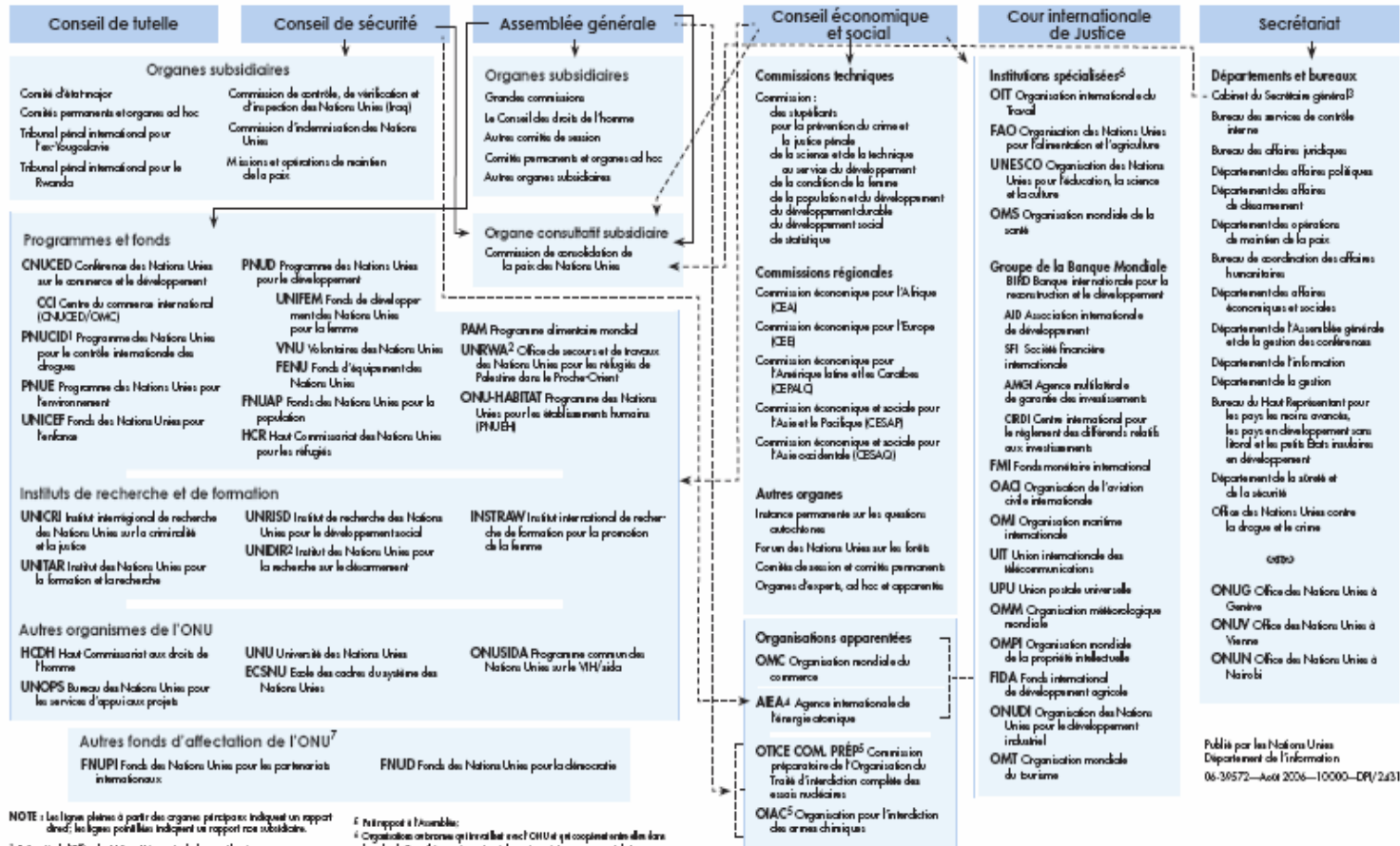
Réunions et consultations tenues par le Groupe en 2006

<i>Réunion</i>	<i>Date</i>	<i>Lieu</i>
Première réunion du Groupe	4 et 5 avril	New York
Réunion avec l'Assemblée générale	6 avril	New York
Réunion avec le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination	7 et 8 avril	Ségovie
Consultation sur l'environnement	4 et 5 mai	Nairobi
Consultation régionale (Afrique)	8 et 9 mai	Maputo
Consultation sur le système des coordonnateurs résidents	15 mai	Vienne
Consultation sur le passage de la phase de secours à la phase de développement	19 mai	Rome
Réunion avec les chefs de secrétariat des organisations sises à Rome	20 mai	Rome
Consultation régionale (Asie)	24 et 25 mai	Islamabad
Deuxième réunion du Groupe	1 ^{er} et 2 juin	Genève
Réunion avec les chefs de secrétariat des organisations sises à Genève	3 juin	Genève
Consultation régionale (États arabes)	20 et 21 juin	Le Caire
Consultation avec des institutions financières internationales	26 juin	Washington
Consultation sur les pratiques de fonctionnement	26 juin	Washington
Consultation sur le financement	29 juin	Londres
Réunion des sherpas chargés de préparer la troisième réunion du Groupe	30 juin	Londres
Consultation avec des organisations de la société civile	2 juillet	Genève
Troisième réunion du Groupe	3 et 4 juillet	Genève
Dialogue avec le Conseil économique et social	4 juillet	Genève

<i>Réunion</i>	<i>Date</i>	<i>Lieu</i>
Réunion avec les commissions régionales	4 juillet	Genève
Consultation régionale (Amérique latine et Caraïbes)	28 et 29 juillet	Bridgetown
Réunion des sherpas chargés de préparer la quatrième réunion du Groupe	17 et 18 août	New York
Quatrième réunion du Groupe	31 août et 1 ^{er} septembre	Oslo

Le Système des Nations Unies

Organes principaux



Remerciements

Les membres du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de l'environnement tiennent à exprimer leurs sincères remerciements à leurs collaborateurs et conseillers pour la qualité de leur contribution et leur dévouement.

Le Groupe a pu mener à bien ses travaux grâce à de généreuses contributions financières versées à un fonds d'affectation spéciale, ce dont il est profondément reconnaissant aux Gouvernements de l'Allemagne, de la Belgique, du Canada, du Danemark, des États-Unis d'Amérique, de la Finlande, de la France, de l'Irlande, du Japon, du Luxembourg, de la Norvège, des Pays-Bas, du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et de la Suède.

Le Groupe est également reconnaissant du soutien qu'ont apporté à son secrétariat l'Organisation internationale du Travail (OIT), le Ministère néerlandais des affaires étrangères, le secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), le Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Programme alimentaire mondial (PAM). Il sait particulièrement gré au PNUE d'avoir généreusement mis des bureaux à sa disposition.

Le Groupe tient également à remercier les gouvernements et les organismes des Nations Unies qui ont accueilli des consultations et des réunions, notamment les Gouvernements de l'Autriche, de la Barbade, de l'Égypte, de l'Espagne, de l'Italie, du Kenya, du Mozambique, de la Norvège, du Pakistan et du Royaume-Uni, les missions permanentes de l'Égypte, de la France et de la Norvège auprès de l'Organisation des Nations Unies à New York, le PNUE, l'OIT, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, la Fondation des Nations Unies, l'Office des Nations Unies à Genève, la Banque mondiale, le PAM, l'Organisation mondiale de la santé, l'Organisation mondiale du tourisme, ainsi que les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies, en particulier ceux de la Barbade, de l'Égypte, du Mozambique et du Pakistan.

Les travaux du Groupe ont aussi beaucoup bénéficié de l'apport d'un grand nombre de représentants de gouvernements, d'organismes des Nations Unies et d'organisations de la société civile, ainsi que des avis précieux que des experts ont présentés au Groupe à titre individuel pendant les consultations, en particulier Donald Skerrett qui lui a offert son temps et sa très grande connaissance des pratiques de fonctionnement. Le FNUAP a gracieusement mis à la disposition du Groupe les services de Brendan O'Brien pour l'organisation des consultations à l'échelon des pays. De nombreuses contributions écrites, d'un très grand intérêt, sont également venues enrichir les analyses du Groupe.

Très honorés de la marque de confiance que le Secrétaire général leur a donnée en les investissant de cette importante mission, les membres du Groupe lui savent également gré d'avoir su constituer un faisceau remarquable de points de vue et d'expériences qui leur ont permis de formuler des recommandations dont ils espèrent qu'elles contribueront de manière sensible et durable à améliorer le fonctionnement du système des Nations Unies. Ils tiennent également à remercier le

Vice-Secrétaire général du soutien précieux qu'il leur a apporté tout au long de leurs travaux.

Enfin, le Groupe remercie très sincèrement les membres de son secrétariat de l'aide importante qu'il a reçue d'eux sur les plans technique et administratif, et de leur dévouement.

Toutes ces contributions ont été grandement appréciées et accueillies avec reconnaissance.
