Réunion conjointe des conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS, de l'UNICEF, d'ONU-Femmes et du PAM
30 mai 2025

NOTE D'INFORMATION

Thème 1:
Gouvernance et orientation stratégique du système des Nations Unies dans un paysage mondial en pleine évolution: étude du nouvel examen quadriennal complet de 2024 et de la planification stratégique à l'horizon 2030

I. Introduction

1. Le paysage mondial actuel est plus complexe et plus incertain qu'il ne l'était il y a tout juste dix ans, constamment redessiné au gré de défis étroitement liés les uns aux autres, qui évoluent de plus en plus rapidement. Bien qu'ils pèsent toujours plus sur l'action menée en faveur de la paix, de la prospérité et du développement durable, ces défis offrent également aux entités des Nations Unies une occasion unique de prendre les devants en matière de planification stratégique afin de prouver que leur fonctionnement est adapté aux objectifs qu'elles poursuivent, dans un environnement international particulièrement volatil.

2. Aux phénomènes météorologiques extrêmes viennent s'ajouter des tendances environnementales à long terme, ce qui fragilise la productivité agricole et contribue, de surcroît, à l'augmentation des déplacements forcés et des flux migratoires. Parallèlement, les conflits continuent de provoquer des déplacements forcés et d'aggraver les facteurs de vulnérabilité, en particulier dans les régions fragiles, entraînant des conséquences dramatiques qui affectent de façon différente les femmes, les filles et les enfants[1]. Vingt-cinq pour cent des êtres humains, dont la moitié sont des enfants, vivent dans un pays touché par un conflit[2]. Entraînée par le creusement des inégalités et l'accentuation des facteurs de vulnérabilité liés à l'endettement, l'instabilité économique pèse plus lourdement sur le développement social et économique de nombreux pays, en particulier dans le monde du Sud. Quelque 3,3 milliards de personnes vivent dans des pays où les montants consacrés au paiement des intérêts de la dette sont supérieurs à ceux consacrés à la santé ou à l'éducation[3]. Les changements démographiques, notamment le vieillissement de la population et l'évolution de la fécondité, dont les effets se conjuguent avec ceux de l'urbanisation et des migrations, présentent tout à la fois des perspectives nouvelles et des difficultés, ce qui suppose des stratégies d'adaptation en matière d'emploi, de services sociaux, de santé, d'éducation et d'infrastructures, alors même que l'investissement dans ces domaines et le développement de filets de sécurité progressent peu dans les pays à faible revenu, au détriment du capital humain et du renforcement de la résilience. En outre, les progrès réalisés en matière d'égalité des chances pour tous et d'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles demeurent inégaux.

[1] Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2024. Humanitarian Action for Children appeal.

[2] Programme des Nations Unies pour le développement. 2025. *The Landscape of Development: Setting the scene for the UNDP Strategic Plan 2026–2029*.

[3] Organisation des Nations Unies. 2023. "Warning 'Time Is Up for 3.3 Billion People', Secretary-General Urges Deep Financial System Reforms to tackle Unfolding Public Debt Crisis, at Report Launch". Déclarations, remarques et messages du Secrétaire général (SG/SM/21872).

3. Le paysage géopolitique mondial ne connaît pas moins de turbulences, sur fond d'instabilité des dynamiques de pouvoir, de fragmentation croissante de la gouvernance mondiale et du multilatéralisme, de resserrement des moyens financiers consacrés au développement et de risques pesant sur les droits fondamentaux de la personne humaine. L'influence grandissante exercée par de multiples courants politiques et agents non étatiques contribue à créer un climat marqué par l'incertitude et les risques et affaiblit les mécanismes de coopération auxquels l'on avait traditionnellement recours pour affronter les crises mondiales. Si elles ouvrent de nouveaux horizons, les avancées technologiques, notamment la transformation numérique et l'essor de l'intelligence artificielle, s'accompagnent également d'enjeux complexes, au nombre desquels figurent les questions de la sécurité numérique, de l'accès et de l'adaptation de la population active. Tout prometteurs qu'ils sont, ces progrès doivent être mis à profit avec discernement afin de réduire la fracture numérique et de permettre aux populations les plus marginalisées d'en recueillir les fruits. Des solutions collectives s'imposent, comme le soulignent, entre autres accords récemment conclus, la déclaration politique issue du Sommet sur les objectifs de développement durable qui s'est tenu en 2023 et le Pacte pour l'avenir, adopté l'an dernier.

4. Dans un monde en rapide évolution, les organisations se trouvent confrontées à une tâche ardue: répondre aux besoins immédiats tout en faisant face aux changements structurels et aux dynamiques mondiales qui influent sur l'avenir du développement durable. Néanmoins, pour plusieurs entités des Nations Unies qui élaborent actuellement leur prochain plan stratégique, c'est également une occasion unique de prouver leur efficience et leur efficacité et de s'affirmer en tant que partenaires actifs et compétents de la communauté internationale. Le paysage de la coopération au service du développement est mouvant. D'importantes réductions de l'aide publique au développement sont attendues et se traduiront par des déficits de financement considérables de l'action humanitaire et des activités en faveur du développement menées par les organismes des Nations Unies. L'insuffisance des moyens financiers fait peser un risque non négligeable sur la bonne mise en œuvre des nouveaux plans stratégiques et exigera des entités qu'elles fassent preuve de capacité d'adaptation.

5. Dans l'intervalle, la résolution relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies pour la période 2024-2028 fournit au système des Nations Unies pour le développement des indications sur la marche à suivre pour améliorer ses activités. La réunion conjointe de 2025 des conseils d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)/du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)/du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et du PAM est l'occasion d'examiner les dynamiques à l'œuvre et leurs conséquences potentielles sur la capacité des organismes à s'acquitter efficacement de leur mandat. C'est également l'occasion d'étudier les possibilités de cultiver la complémentarité et les synergies dans les domaines tirés de l'examen quadriennal complet qui donneront forme aux futurs plans stratégiques, afin que les six entités soient en mesure, au sein du système plus large des Nations Unies, de satisfaire aux exigences d'un monde en rapide évolution et d'accélérer les progrès à l'approche de 2030.

II. Revitaliser les synergies autour de nouvelles possibilités, notamment celles offertes par l'examen quadriennal complet pour la période 2024-2028

6. En décembre 2024, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté la résolution A/RES/79/226 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, dans laquelle les États Membres fournissent des orientations quant à la manière dont le système des Nations Unies pour le développement peut poursuivre, tout au long des quatre prochaines années, le renforcement de ses activités visant à éliminer la pauvreté et à promouvoir la paix et la prospérité, notamment au moyen du prochain plan stratégique dont chaque entité va se doter.

7. L'examen quadriennal complet s'intéresse à l'intégralité du système des Nations Unies pour le développement et à la manière dont il peut mener son action collectivement afin d'en optimiser la portée et de parvenir à des résultats. Le PNUD, le FNUAP, l'UNOPS, l'UNICEF, ONU-Femmes et le PAM ne représentant qu'une partie de l'ensemble du système, la section ci-après traitera de domaines dans lesquels ces six entités sont manifestement complémentaires et peuvent s'attacher à respecter durablement l'esprit de l'examen quadriennal complet, en intégrant les éléments fondamentaux de ce dernier dans la prochaine version de leur plan stratégique et en recherchant des synergies fortes, des gains d'efficience et des résultats concrets.

III. S'adapter à un monde en pleine évolution: la planification stratégique pour aborder un avenir incertain

8. Dans un paysage mondial marqué par une grande instabilité, le système des Nations Unies doit faire preuve de cohésion et de capacité d'adaptation pour continuer de jouer un rôle utile et garantir que personne ne soit laissé pour compte. Le PNUD, le FNUAP, l'UNOPS, l'UNICEF, ONU-Femmes et le PAM travaillent activement à la mise au point de leurs processus de planification stratégique, de façon que leurs priorités et leurs cadres opérationnels soient en adéquation avec la complexité des défis qui se posent au monde d'aujourd'hui, afin d'apporter des solutions efficaces et concrètes qui fassent la différence et soient fondées sur les liens d'interdépendance unissant la paix, le développement et les droits humains. Le nouvel examen quadriennal complet offre plusieurs moyens d'action aux six entités, à l'heure où celles-ci doivent se positionner au mieux pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain et honorer les engagements qui ont été pris à l'échelle mondiale en faveur du développement durable.

a) Favoriser la complémentarité et les approches intégrées

9. Pour répondre efficacement à la hausse des besoins dans un contexte mondial difficile et avec des moyens limités, les entités des Nations Unies doivent unir leurs efforts et faire preuve de cohésion, de façon à garantir la cohérence à l'échelle du système. Dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2024, il a été souligné qu'il fallait impérativement que les entités du système des Nations Unies pour le développement continuent à "*renforcer la cohérence, la coordination, l'harmonisation, l'efficacité, la transparence et la portée des activités de développement à l'échelle du système, à réduire les doubles emplois et à créer des synergies*". Il s'agit notamment de mener des analyses fiables pour recenser les lacunes en matière d'assistance et éviter les chevauchements, tant à l'échelle mondiale qu'à l'échelle des pays, d'encourager, au sein et en dehors du système des Nations Unies, des partenariats stratégiques propres à faire fond sur les atouts et aptitudes de chacun, et de supprimer les cloisonnements pour faire émerger des solutions intégrées à grande échelle. La

collaboration au sein du grand ensemble que forment l'action humanitaire, le développement et la paix est essentielle pour tirer le meilleur parti des synergies, des ressources, des savoir-faire et des sphères d'influence et augmenter les résultats concrets obtenus collectivement. Les activités de sensibilisation sont également un aspect essentiel de l'action commune. En parlant d'une seule et même voix, les organismes des Nations Unies sont capables de mobiliser un appui décisif au service du développement durable, en réunissant un large éventail de parties prenantes, à savoir les pouvoirs publics, le secteur privé et la société civile, afin de créer des conditions propices à l'action collective. En mettant en commun leurs réseaux et leur pouvoir de mobilisation, ils contribuent à mettre en avant des aspects revêtant une importance capitale au regard du développement durable, parmi lesquels les questions les plus délicates qui se posent et les considérations relatives aux populations les plus vulnérables, et à favoriser l'élaboration de politiques fondées sur des éléments factuels et la révision des normes afin d'inciter la communauté internationale à agir.

b) Faire preuve d'une plus grande souplesse et donner la priorité aux plus vulnérables pour optimiser les résultats concrets

10. Face à la vitesse et à l'imprévisibilité avec lesquelles de nouveaux défis se posent au monde, les entités des Nations Unies doivent pouvoir adapter à tout instant leurs opérations. Cela suppose des aptitudes et compétences adéquates, afin que le personnel puisse répondre efficacement à l'évolution des besoins. Il est en outre primordial d'intégrer pleinement les innovations et les technologies pour renforcer l'efficacité et la polyvalence dans l'ensemble des programmes et des opérations. Comme il ressort de l'initiative ONU 2.0, lancée par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, les outils numériques et les approches innovantes sont autant de possibilités dont les entités des Nations Unies doivent se saisir pour adapter au plus près leurs interventions, rationaliser leurs opérations et accroître leur portée, de façon à intervenir le plus efficacement possible et à être mieux à même d'aider les États Membres à l'avenir.

11. Cette ambition est précisée dans la résolution sur l'examen quadriennal complet, dans laquelle il est demandé aux entités du système des Nations Unies pour le développement de déployer, aujourd'hui, les dernières évolutions en matière de technologies numériques pour contribuer, demain, à la réalisation des objectifs de développement à long terme. Face aux avancées du secteur des technologies, qui ne cesse d'évoluer et d'innover, le système des Nations Unies doit faire preuve de souplesse, de curiosité et de capacité d'adaptation pour examiner de manière approfondie les possibilités que peuvent offrir les nouvelles technologies s'agissant d'ouvrir le chemin à des avancées attendues de longue date sur la voie du développement mondial. Par ailleurs, le système des Nations Unies pour le développement a un rôle essentiel à jouer pour aider les communautés du monde entier à avoir accès à ces technologies et combler le fossé numérique. Des efforts soutenus doivent en outre être fournis pour que les entités des Nations Unies et les États Membres fassent leur la prospective stratégique afin de renforcer notre capacité commune de construire un système mieux à même de s'adapter et mieux préparé à faire face à l'instabilité, à anticiper les grands bouleversements et à relever les défis que l'avenir nous réserve.

12. L'établissement des priorités et l'orientation de l'action sont également au cœur des processus de planification stratégique. À l'approche de 2030, il est demandé au système des Nations Unies pour le développement, dans le cadre de l'examen quadriennal complet, d'accélérer d'urgence la lutte contre les principaux facteurs de l'extrême pauvreté, de la faim, de la malnutrition et du manque d'accès à l'eau salubre et à l'assainissement. À l'heure où les moyens sont limités et où les demandes entrent en concurrence les unes avec les autres, il est indispensable de fonder les décisions sur des éléments factuels pour garantir que les organismes des Nations Unies concentrent leurs efforts là où les effets les plus marqués pourront être obtenus et s'attellent aux questions dont dépend le plus la réalisation du développement durable. Nous devons fixer les priorités de manière à respecter les principes des droits humains, les engagements pris et les valeurs humanitaires, et élaborer des programmes qui parviennent aux populations les plus vulnérables, en particulier les femmes, les filles[4], les adolescents, les enfants et les groupes marginalisés, selon des principes d'impartialité, de neutralité et d'indépendance.

c) Mettre en place des mécanismes solides en matière d'assurance qualité et d'obligation de rendre compte de l'action menée

13. Les dispositifs et procédures d'assurance sont des instruments essentiels pour garantir la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte, a fortiori dans une période de forte instabilité qui conduit de nombreuses entités à intervenir dans des contextes à haut risque. Ils permettent d'assurer le suivi des ressources consacrées aux interventions humanitaires et aux activités de développement, de contrôler qu'elles sont utilisées de manière sûre et efficace, et de nouer une relation de confiance avec les parties prenantes, notamment les donateurs, les pouvoirs publics et les communautés touchées, en apportant la preuve, grâce aux robustes systèmes de gestion axée sur les résultats, que les moyens mis en œuvre permettent d'atteindre les résultats souhaités. À l'heure où l'écart se creuse entre les besoins et les ressources disponibles pour financer les interventions humanitaires et les activités de développement, la capacité de garantir la mise en œuvre de mécanismes d'assurance solides risque d'être mise à mal. Dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2024, il est demandé au système des Nations Unies pour le développement et à chacune de ses entités de "*continuer de renforcer le rôle de [la gestion axée sur les résultats], en se concentrant sur les produits du développement à long terme, en définissant des modalités communes de planification et de communication des résultats, y compris en ce qui concerne les activités spécifiques à tel ou tel organisme, ainsi que sur les activités interinstitutions et les activités conjointes, en améliorant les cadres intégrés de résultats et de ressources, selon que de besoin, et en favorisant l'instauration d'une culture du résultat dans les entités du système des Nations Unies pour le développement*". Les nouveaux plans stratégiques doivent donner aux entités les moyens de maîtriser des risques complexes, quel que soit le contexte. Parallèlement, l'appui des États Membres est nécessaire pour leur permettre à toutes d'adopter pleinement, dans leur ensemble, une stratégie de gestion des risques qu'elles puissent adapter et faire évoluer.

[4] Conformément aux initiatives menées à l'échelle du système, notamment la mise en œuvre du Plan pour l'accélération de la réalisation de l'égalité des genres, la question de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes est constamment prise en compte dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et le marqueur d'égalité des genres est appliqué, dans le cadre d'une démarche visant à élaborer systématiquement les programmes dans le souci de l'égalité des sexes.

d) Adopter des approches diversifiées et innovantes en matière de financement

14. Il est indispensable de diversifier les financements et leurs sources pour réduire l'écart entre les besoins, à la hausse, et les ressources disponibles. Des modèles de financement innovants sont de plus en plus souvent intégrés aux stratégies du PNUD, du FNUAP, de l'UNOPS, de l'UNICEF, d'ONU-Femmes et du PAM, qui ne se contentent pas des mécanismes de financement conventionnels et élargissent les partenariats à des donateurs non habituels. Cette diversification, qui vise à attirer davantage de ressources pour répondre aux besoins des communautés qui sont les plus marginalisées et ont le moins accès aux services de base, offre également la marge de manœuvre nécessaire pour faire face aux imprévus et saisir les possibilités qui se présentent. Il demeure primordial d'allouer des ressources flexibles, leur insuffisance ayant pour effet d'entraver l'action menée pour éliminer l'extrême pauvreté et la faim et faire avancer le développement durable, de restreindre la capacité de tirer le meilleur parti des partenariats et des ressources, d'accroître le risque de concurrence, de remettre en cause le respect des normes et règles du système des Nations Unies et de réduire les capacités d'investissement en matière d'assurance qualité, de contrôle, de transparence et de coordination. Alors que la réforme du système des Nations Unies pour le développement est entrée dans sa septième année, les six entités demeurent résolues à intensifier leurs efforts de coordination, à renforcer leurs mécanismes et à améliorer les gains d'efficience pour surmonter les obstacles persistants et relever les défis nouveaux auxquels est confronté le monde. Ces efforts se heurtent toutefois de plus en plus à une tendance croissante au financement par projet ainsi qu'au creusement du déficit de financement.

15. Dans le même esprit, le pacte de financement a été accueilli avec satisfaction dans le cadre du nouvel examen quadriennal complet. Nouvelle version du pacte à caractère volontaire conclu entre les États Membres et le système des Nations Unies pour le développement, cet instrument offre la possibilité d'améliorer la qualité des ressources ainsi que d'obtenir davantage de gains d'efficience et d'accroître la communication, la visibilité, la transparence et l'efficacité.

IV. Conclusion

16. À une époque où le changement s'accélère, les entités du système des Nations Unies pour le développement doivent demeurer soudées et capables de s'adapter et de réagir afin de répondre à l'évolution des besoins, tout en veillant à se doter de stratégies propres à leur permettre d'affronter l'avenir, afin de satisfaire aux exigences d'un monde en rapide évolution. L'élaboration de leur prochain plan stratégique offre au PNUD, au FNUAP, à l'UNOPS, à l'UNICEF, à ONU-Femmes et au PAM la possibilité de s'adapter en amont et de conforter leur position de partenaires efficaces, performants et actifs de la communauté internationale, afin d'obtenir le plus de résultats concrets possible pour les plus vulnérables.

17. L'examen quadriennal complet pour la période 2024-2028 fournit des orientations et des points de repère indispensables afin de renforcer les synergies au sein du système des Nations Unies pour le développement et d'en optimiser la portée pour parvenir à des résultats. Il ouvre de nouvelles possibilités que les six entités doivent examiner à l'heure de mettre au point leur plan stratégique. Pour accélérer les progrès d'ici à 2030, il sera essentiel que les entités et les États Membres réaffirment leur volonté d'agir collectivement, de cultiver de plus grandes synergies, de donner la priorité aux plus vulnérables, de diversifier les financements et de faire mieux respecter l'obligation de rendre compte de l'action menée.

18. La réunion conjointe des conseils d'administration est l'occasion de partager des réflexions approfondies sur la façon dont les six entités peuvent mettre davantage à profit leur complémentarité pour faire en sorte que leur fonctionnement reste adapté aux objectifs qu'elles poursuivent face aux changements qui se produisent à l'échelle du système et du monde, et être en mesure de promouvoir la paix et la prospérité et de bâtir des vies et des avenirs meilleurs pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

Questions destinées à guider les débats lors de la réunion conjointe des conseils d'administration:

a) Sur quelle approche commune souhaiteriez-vous que les entités portent principalement leur attention en vue d'optimiser leurs résultats concrets et leur capacité à s'adapter et à réagir dans un contexte opérationnel évolutif?

b) Comment les conseils d'administration peuvent-ils coordonner davantage leurs travaux pour faire progresser les valeurs et principes fondamentaux en faveur des plus vulnérables?

c) Dans quelles composantes de l'examen quadriennal complet de 2024 peut-on puiser pour optimiser les résultats obtenus collectivement sur le terrain au moyen du nouveau plan stratégique dont va se doter chacune des entités?