



**Réunion conjointe des Conseils d'administration
du PNUD/FNUAP/UNOPS, de l'UNICEF, d'ONU Femmes
et du PAM
Le 2 février 2015
New York**

**Les approches novatrices à la conception et la mise en œuvre
d'initiatives destinées à soutenir l'application du programme de
développement pour l'après-2015**

Document d'information établi conjointement par
le PNUD (co-coordonateur), le FNUAP, l'UNOPS (co-coordonateur),
l'UNICEF, ONU Femmes (co-coordonateur) et le PAM

I. Introduction

Le système des Nations Unies travaille dans un environnement en rapide évolution, plus complexe, interconnecté et diversifié que jamais. Les approches sectorielles traditionnelles ne peuvent résoudre les questions de développement complexes. Pour être adaptées aux besoins et aider les pays à mettre en œuvre le programme de développement durable pour l'après-2015, les Nations Unies doivent repenser fondamentalement leur mode de fonctionnement.

Les Nations Unies doivent être plus flexibles et adopter de meilleures méthodes de travail afin de rester un partenaire de développement fiable et responsable. Nous devons identifier, intégrer et démontrer des solutions véritablement novatrices aux défis posés par le développement, et les appliquer à chaque étape de nos programmes, du lancement et de la conception à la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. Pour atteindre les objectifs du développement, nous devons innover au moyen de méthodes itératives, de prototypes et de projets pilotes, et nous devons être prêts à prendre des risques d'échec calculés, tout en restant prudents afin de ne pas nuire lors de la sélection des idées fructueuses que nous pouvons reproduire à plus grande échelle.

Ce document présente les expériences des six entités des Nations Unies et montre comment ces expériences peuvent inspirer des approches novatrices destinées à soutenir la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015. Il met l'accent sur deux points particuliers : la participation des populations et la collaboration interinstitutions. Dans ce document, l'innovation sert à décrire une idée ou une approche qui vise à satisfaire un besoin spécifique ou à relever un défi concret, et elle suppose l'application délibérée d'information, d'imagination et d'initiative pour retirer des bienfaits supérieurs ou différents des ressources disponibles ou nouvelles. Dans ce contexte, l'innovation est une approche originale qui apporte une valeur ajoutée à l'utilisateur final.

Cette séance aura pour but de voir comment les approches novatrices et participatives influenceront la conception et la mise en œuvre de programmes, notamment dans le cadre de collaborations interinstitutions.

II. Enjeux majeurs

1. Des approches novatrices pour promouvoir la participation des populations

L'ensemble du processus d'élaboration du prochain programme de développement représente une innovation sans précédent pour le système des Nations Unies. Des solutions traditionnelles et de pointe ont été utilisées, d'enquêtes et discussions en ligne à des discussions de groupe organisées au sein des communautés, afin de recueillir les avis des gens sur le futur programme de développement. Des millions de personnes de différents horizons ont participé à l'une ou l'autre forme de consultation. La mobilisation de ces différents groupes marque l'avènement d'une nouvelle façon de faire, et ce changement doit

se refléter dans la réalisation des nouveaux objectifs. Les populations doivent avoir leur mot à dire quant à la manière dont les objectifs de développement durable (ODD) sont mis en œuvre et poursuivis au sein de leurs propres communautés.

1.1. Les consultations du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sur le programme de développement pour l'après-2015

Les consultations du GNUD sur le programme de développement pour l'après-2015 font écho à l'appel, lancé notamment par le Secrétaire général des Nations Unies, à une participation accrue à l'élaboration du nouveau programme de développement. Par cet exercice, les Nations Unies se tournaient vers les mots en préambule de sa Charte : « Nous, peuples ». Les objectifs et les cibles du programme pour l'après-2015 seront déterminés par les États membres. Néanmoins, dans le monde entier, les populations demandent à participer aux décisions qui les concernent. Ces consultations représentent un effort sans précédent pour discuter avec les peuples du monde entier de leurs priorités.

Depuis 2012, des consultations ont eu lieu à trois niveaux :

- **Des consultations nationales** ont été organisées dans près d'une centaine de pays. Des efforts assidus ont été consentis pour atteindre les communautés les plus pauvres et les plus marginalisées, celles à qui l'on ne demande habituellement pas ce qu'elles pensent des actions à mener au niveau mondial. La société civile, le milieu universitaire, le secteur privé, des chefs de gouvernement et de nombreuses autres personnes ont également pris part à ces consultations.
- **L'enquête mondiale « My World » (« Mon monde »)** a permis à plus de cinq millions de personnes de classer leurs priorités pour l'avenir qu'elles désirent pour notre monde. Il s'agit de la première fois qu'une consultation aussi vaste de citoyens ordinaires est organisée dans l'histoire des Nations Unies.
- **Des consultations thématiques** ont porté sur 11 thèmes concernant les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) actuels et les grands enjeux qui façonneront l'avenir du développement durable au cours des prochaines décennies : les conflits, la violence et les catastrophes ; l'éducation ; l'énergie ; la viabilité environnementale ; la sécurité alimentaire et la nutrition ; la gouvernance ; la croissance et l'emploi ; la santé ; la lutte contre les inégalités ; la dynamique des populations ; l'eau. En outre, des consultations sur les modes de mise en œuvre sont en cours et prendront fin en avril 2015. Elles abordent les six thèmes suivants : le renforcement des capacités et la mise en place d'institutions efficaces ; la mise en œuvre du programme de développement à l'échelle locale ; les évaluations participatives et la responsabilité commune ; les partenariats avec la société civile ; la collaboration avec le secteur privé ; et la culture et le développement.

Les résultats des consultations mondiales ont orienté les délibérations du Groupe de travail ouvert sur les objectifs de développement durable, nommé par l'Assemblée générale des Nations Unies. Les 17 objectifs et 169 cibles proposés reflètent largement les souhaits qui ont

été exprimés pour le nouveau programme de développement, y compris quelques éléments parmi les plus transformateurs, comme l'universalité et la lutte contre les inégalités. Parmi les priorités absolues qui se sont dégagées des consultations, le Groupe de travail ouvert a retenu et inclus dans sa proposition un objectif portant sur la promotion de sociétés pacifiques et inclusives, qui garantissent l'accès à la justice à toutes et tous et qui mettent en place des institutions efficaces, responsables et inclusives. Il est essentiel que le nouveau programme de développement et la manière dont il est mis en œuvre reflètent les espoirs et les aspirations de la population mondiale. Ainsi, non seulement ce programme gagnera en légitimité et les mécanismes internationaux jouiront d'une plus grande confiance, mais surtout, les résultats du nouveau programme seront d'autant meilleurs.

À la suite des consultations dirigées par le GNUD, dix-huit bureaux de pays du PNUD ont testé un programme de microfinancements conçu pour répondre aux priorités mentionnées lors des consultations nationales sur l'après-2015. Dans le cadre de ces initiatives, des citoyens ont été amenés à participer à la définition des problèmes, à la conception et à la mise en œuvre des solutions, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des progrès accomplis. Une initiative de l'équipe de pays des Nations Unies au Monténégro a invité des jeunes à participer à l'identification des défis et la recherche de solutions pour lutter contre le chômage chez les jeunes, une priorité identifiée lors de la consultation nationale sur l'après-2015. Au Rwanda, une plate-forme en ligne, *Youth Connekt*, établit des liens entre de jeunes Rwandais innovateurs, d'une part, et le secteur privé et les pouvoirs publics, d'autre part, en vue de contribuer à la transformation économique inclusive du pays et à l'atteinte des objectifs de développement ambitieux de ce pays. En Égypte, en Arménie et en Géorgie, de nouveaux outils tels que des discussions ouvertes en ligne et une impressionnante analyse ethnographique et relationnelle ont contribué à identifier des innovateurs locaux, à créer des liens entre eux et à les mobiliser afin qu'ils se penchent sur les problèmes identifiés lors des consultations sur l'après-2015.

1.2. Les évaluations participatives et la responsabilité commune

Une consultation, organisée conjointement par l'UNICEF, ONU Femmes et le PNUD, a souligné l'importance d'assurer en commun le suivi et les responsabilités de la mise en œuvre du nouveau programme de développement. Ce qui ressort des consultations internationales est que les citoyens ordinaires veulent jouer un rôle actif dans le programme de développement, et non simplement débattre de ce qu'il devrait être. Ils veulent des comptes de leurs dirigeants, et ils veulent avoir accès aux informations et aux données qui leur permettront de suivre ce qui se passe. Les pratiques en matière de responsabilité commune contribueront à faire en sorte que le programme de développement soit ancré dans un cadre axé sur les droits de l'homme. En veillant à inclure toutes les populations dans tous les aspects du développement, leur droit fondamental à la participation est ainsi respecté. En outre, cela peut leur donner de l'espoir et un but, et même contrer les attitudes nuisibles et les préjugés. Enfin, les programmes et initiatives pour le développement peuvent en ressortir plus intelligents, plus inclusifs et plus efficaces.

Les consultations ont mis en évidence un certain nombre de bonnes pratiques visant à favoriser la participation et à renforcer l'évaluation participative des processus de développement. Par exemple, en Albanie, une initiative d'évaluation citoyenne en faveur d'une bonne gouvernance utilise un tableau de bord pour l'audit social et la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans le processus budgétaire. La Zambie utilise quant à elle *M-WASH*, un système mobile de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports qui rejoint 1,7 million de personnes et qui porte sur les services liés à l'eau et à l'assainissement. En Thaïlande, l'application *iMonitor* suit et évalue les services liés au VIH, permettant aux gens d'envoyer des « alertes » lorsque les centres de santé manquent de médicaments et de préservatifs, et aussi de rapporter les cas de discrimination à l'égard de personnes séropositives en milieu de travail. Le Fonds pour la réalisation des OMD a incité les citoyens à réaliser des évaluations participatives par la prise de photos ou le tournage de vidéos en Équateur, au Timor-Leste, en Colombie et aux Philippines.

Pour compléter les rapports officiels des pouvoirs publics nationaux, le GNUD compte aider la population mondiale à évaluer elle-même les progrès accomplis sur la voie des ODD et renforcer les évaluations participatives et la responsabilité commune grâce à la collecte de données par la population. Il est capital d'aider les femmes à se faire entendre dans le cadre des mécanismes nationaux d'évaluation et de responsabilisation, et d'en faire de même avec les personnes qui sont souvent exclues de ces processus, comme les enfants et les jeunes, les minorités, les personnes handicapées, les personnes démunies, les personnes déplacées, les apatrides et les autres groupes marginalisés ou exclus. Un environnement favorable doit être créé, notamment par voie de législation, de sorte que toutes les parties prenantes puissent systématiquement apporter leur contribution.

2. La coopération en faveur du programme de développement pour l'après-2015

Depuis 2012, les Nations Unies s'organisent pour fournir un travail plus cohérent, fruit d'une étroite collaboration, qui s'articule autour des trois piliers du développement durable – les dimensions sociale, environnementale et économique – grâce à des outils novateurs et à des pratiques collaboratives qui s'éloignent du mode de pensée cloisonné traditionnel au bénéfice d'une démarche plus intégrée.

2.1. Des activités qui répondent aux besoins

Le nouveau programme de développement durable, universel, requiert que les activités de la communauté internationale soient « adaptées aux besoins » afin d'aider les pays à mettre en œuvre un nouveau programme de développement. Grâce à l'examen quadriennal complet¹ et des consultations mondiales sur l'après-2015, les États membres n'ont laissé planer aucun doute quant au fait qu'ils souhaitent un système de développement onusien solide, pertinent, prêt à agir rapidement et à aider les pays à respecter leurs priorités en matière de

¹ Examen quadriennal complet.

développement durable. Dans son rapport *Une vie de dignité pour tous*, le Secrétaire général des Nations Unies affirme que le système des Nations Unies s'engage à poursuivre sa réforme et à devenir, lui-même, « adapté aux besoins ». Dans le système des Nations Unies, cinq éléments essentiels figurent au cœur des discussions : l'universalité, l'égalité, les droits de l'homme, l'intégration et l'amélioration des données. De plus, cinq domaines clés ont été identifiés pour une action conjointe des Nations Unies : 1) une collaboration efficace au niveau des pays, notamment par un meilleur alignement sur les priorités et les stratégies nationales ; 2) la cohérence des politiques ; 3) les partenariats et les alliances ; 4) une responsabilité accrue en matière de résultats ; 5) le leadership des responsables du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS). Les six entités des Nations Unies contribuent activement au dialogue en cours sur « les mesures particulières à prendre afin de favoriser une approche cohérente et coordonnée à l'échelle du système en vue de rendre le système des Nations Unies compétent pour contribuer à un programme [de développement pour l'après-2015] transformateur ». Les trois piliers du CCS, le GNUD, le HLCM² et le HLCP³, se sont également penchés sur la question lors de plusieurs séances, et certains thèmes font consensus, notamment : l'organisation du soutien du Système des Nations Unies pour le développement sous la forme de collaborations et de plates-formes inclusives, volontaires et axées sur les enjeux, articulées autour des ODD ; la mise en commun des ressources pour atteindre des buts conjoints lorsqu'il est judicieux de procéder ainsi ; l'élaboration de stratégies éprouvées et le renforcement du travail analytique ; la mise en place d'une main-d'œuvre mondiale variée et hautement qualifiée et d'un leadership accru au niveau des pays ; l'adoption d'un nouveau programme numérique afin d'aider les Nations Unies à cartographier les données sur le plan géographique et thématique ; le renforcement de la transparence en faveur d'une responsabilité accrue à tous les niveaux. La force du système des Nations Unies réside dans ce que nous pouvons offrir de manière collective plutôt qu'individuelle, comme dans le cas des défis du développement durable que nous cherchons à relever et qui ne peuvent l'être véritablement que s'ils sont abordés de manière commune. Le système des Nations Unies doit être à même de tirer parti de l'expertise et de la spécialisation de ses agences pour œuvrer dans toutes les disciplines et les fonctions afin de mieux s'attaquer aux défis multisectoriels complexes.

2.2. Le cadre d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement

En 2010, le GNUD a approuvé le cadre d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement en réponse à l'appel à accélérer la réalisation des OMD. Le cadre d'accélération est un instrument qui, au moyen d'un processus consultatif multipartite, aide les pays à identifier et hiérarchiser de manière systématique les mesures adaptées qui pourraient accélérer les progrès accomplis vers l'atteinte d'OMD qui ne seraient probablement pas réalisés autrement. Lancé officiellement lors de la révision de 2010 des

² Comité de haut niveau sur la gestion.

³ Comité de haut niveau sur les programmes.

OMD, ce cadre du GNUD est actuellement utilisé dans plus de 50 pays de toutes les régions et de tous les types, pour des OMD divers ainsi que pour d'autres objectifs d'importance locale qui n'appartiennent pas au programme des OMD. Parmi ces pays, certains sont occupés à élaborer un plan d'action conforme au cadre d'accélération, tandis que d'autres ont terminé la préparation de leur plan d'action et ont entrepris sa mise en œuvre. Depuis 2013, par l'intermédiaire du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, la Banque mondiale participe elle aussi à l'effort de mise en œuvre au plus haut niveau. Les résultats généraux des pays du cadre d'accélération de la réalisation des OMD tendent à démontrer l'efficacité du cadre pour aider les pays à accorder la priorité aux initiatives efficaces et à traduire les stratégies en mesures coordonnées et multipartites qui accéléreront les progrès réalisés pour atteindre les OMD. Les éléments essentiels pour qu'un cadre soit fructueux sont des partenariats efficaces, l'appropriation et la responsabilité. Un nouveau cadre d'accélération des ODD peut être élaboré en s'inspirant de ces expériences afin de jouer un rôle important dans le soutien apporté aux pays par les Nations Unies en vue de la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015.

2.3. Les procédures opérationnelles permanentes (POP)

Les six entités recherchent activement des moyens plus cohérents, efficaces et efficients de mettre en œuvre le programme de développement pour l'après-2015 sur le terrain. Les POP destinées aux pays qui adoptent l'approche « Unis dans l'action » constituent une étape tangible pour uniformiser et coordonner l'approche opérationnelle du système de développement des Nations Unies, au niveau de la formulation de ses politiques, de ses programmes et de ses activités de gestion. Elles fournissent des outils et des systèmes visant à faciliter le travail d'équipe des Nations Unies sur le terrain, et à leur procurer les compétences et les capacités nécessaires pour obtenir des résultats de qualité. Les procédures opérationnelles permanentes permettent aux équipes de pays des Nations Unies de s'organiser autour de thématiques et de surmonter les obstacles institutionnels qui nuisent à la cohérence, en améliorant les normes et les systèmes opérationnels conjoints et en encourageant le partage de données, d'analyses politique et d'initiatives de sensibilisation pour favoriser des solutions communes.

Les POP fournissent des outils pour accroître la cohérence des équipes de pays des Nations Unies grâce à des activités communes de programmation et à la conception et la mise en œuvre de plans de travail communs. Elles améliorent la transparence de la contribution globale des Nations Unies aux pays grâce à un cadre budgétaire commun qui rassemble toutes les ressources engagées et disponibles pour les activités des programmes, ce qui facilite donc également les efforts conjoints de mobilisation de ressources. En outre, les POP introduisent des stratégies opérationnelles afin de renforcer les opérations conjointes et les services communs qui offrent un bon rapport coût-efficacité en se basant sur une analyse coûts-bénéfices. Lors de la présentation des POP et de leur programme d'appui logistique intégré, les directeurs exécutifs des six entités ont tous confirmé leur plein engagement à répondre à l'appel du Secrétaire général en faveur d'un système des Nations Unies plus efficace obtenant de meilleurs résultats. Alors que plus de quarante pays ont adopté les POP

dans leur intégralité et que de nombreux autres pays en adoptent divers éléments, le système des Nations Unies accélère l'application de ces procédures afin d'être « Unis dans l'action » et d'obtenir de meilleurs résultats en faveur d'un développement durable.

Exemples de collaboration interinstitutions.

La campagne du Secrétaire général « Tous UNiS pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes », dirigée et gérée par ONU Femmes, est un exemple d'initiative interinstitutions dont il est prouvé qu'elle mobilise des publics variés par ses activités de sensibilisation et qu'elle a facilité l'élaboration d'une approche commune et cohérente des activités du système des Nations Unies au niveau des pays, créant ainsi une structure générale pour la conception et la mise en œuvre de programmes conjoints. Depuis le lancement de la campagne en 2008, le système des Nations Unies a renforcé ses activités visant à mettre fin à la violence envers les femmes et les filles grâce à un nombre croissant d'initiatives. Le nombre d'initiatives conjointes n'a cessé d'augmenter ces dernières années, passant de 35 en 2006 à 98 en 2009 et 108 en 2013. Des rapports laissent entendre que cette hausse est en partie attribuable à la campagne « Tous UNiS ».

Au Malawi, un pays qui a adopté l'approche « Unis dans l'action », l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP ont mis au point un cadre de suivi en temps réel de la performance du PNUAD quant à l'accélération des OMD. Ce cadre garantit la disponibilité de données fiables quant aux indicateurs liés à la santé, à la protection et aux droits de l'homme, y compris dans les situations de crise humanitaire.

III. Conclusion

Des changements sans précédent survenus dans le monde offrent au système des Nations Unies de nouvelles façons de travailler au développement en collaboration avec différents partenaires et parties prenantes. Les innovations technologiques n'en sont qu'un aspect, notre approche du développement en est un autre. La participation des populations au moyen de consultations a donné lieu à une approche inclusive du développement, source d'une légitimité et d'une appropriation accrues, et favorise une plus grande efficacité de la mise en œuvre des initiatives. Partout dans le monde, les gens vont aussi avoir l'occasion de communiquer leur propre évaluation des progrès accomplis en faveur des ODD, ce qui renforcera le suivi participatif en temps réel et la responsabilité, en plus de nous aider à améliorer les résultats obtenus.

La flexibilité et la capacité d'adaptation, une meilleure utilisation des technologies modernes, ainsi que la gestion et l'utilisation efficaces, transparentes et ouvertes des données et autres informations revêtiront une importance capitale pour nous permettre de progresser. Il en ira de même de l'utilisation d'analyses de pointe et de stratégies axées sur la mise en évidence des inégalités, de l'absence de droits, des risques et de la vulnérabilité, et sur la lutte contre ceux-ci. Le système des Nations Unies va former des partenariats et concevoir des politiques et programmes en collaboration avec toutes les parties prenantes concernées. Il va favoriser des dialogues nationaux inclusifs qui seront l'occasion de mettre en commun les capacités et

les activités afin d'obtenir ensemble des résultats de qualité, tout en faisant respecter les règles et normes internationales applicables à ces activités.

IV. Questions aux États membres

1. Les États membres ont déjà souligné leur désir de voir naître un système des Nations Unies plus cohérent et pertinent, et davantage prêt à aider les pays à respecter leurs priorités sur le plan du développement durable. Que peuvent faire les États membres pour s'assurer que les Nations Unies sont « adaptées aux besoins ? »
2. Les Nations Unies ont établi des liens avec les communautés au moyen de consultations.
 - a. Comment allons-nous conserver cet élan et maintenir ces espaces et lieux de dialogue ouverts ?
 - b. Comment les États membres pensent-ils que les six entités peuvent apporter une valeur ajoutée au système pour garantir une coopération continue avec toutes les parties prenantes au cours de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015 ?
 - c. Comment les Nations Unies et les autres parties prenantes peuvent-elles collaborer efficacement pour appliquer à grande échelle de nouvelles approches destinées à réaliser le programme de développement pour l'après-2015 ?
3. Comment les États membres peuvent-ils s'assurer que les meilleures pratiques et les enseignements tirés des approches novatrices évoquées ci-dessus sont appliqués à grande échelle et intégrés au plan d'action du système de développement des Nations Unies pour la réalisation du programme de développement pour l'après-2015 ?