

L'EFFICACITÉ MULTILATÉRALE DANS UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION

Messages clés – Janvier 2026

Ce document présente les principaux messages qui ressortent des rapports MOPAN Insights de la série « [Efficacité multilatérale dans un contexte changeant](#) : cartographie des mesures prises par les organisations multilatérales en réponse à l'environnement de financement actuel » (2025), ainsi que trois notes thématiques sur l'efficacité (2025), la mise en œuvre des mandats (2025) et l'avantage comparatif (janvier 2026). Il formule également des recommandations clés que les membres du MOPAN et les autres États membres de l'ONU pourraient souhaiter prendre en compte dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative ONU80.

Aperçu

Le système multilatéral est confronté à un **contexte de financement en pleine mutation** qui met à l'épreuve la résilience des organisations internationales. Les conclusions du MOPAN montrent que les récentes coupes budgétaires ont été rapides et importantes, touchant plusieurs entités des Nations Unies et mécanismes verticaux- de l'ordre de 11 % à 30 % pour la période 2025-27, et dépassant parfois 50 %. Cette évolution entraîne des réductions d'effectifs et de programmes, ainsi que des changements structurels, à un rythme que les processus de réforme de l'ONU ne peuvent suivre.

Cette « **réforme par attrition** » signifie que l'austérité, plutôt qu'une stratégie, dicte les changements : les capacités essentielles en matière de politiques, de soutien normatif, de contrôle et de partenariats locaux sont considérablement affaiblies au moment même où elles sont le plus nécessaires. L'impact de ces réductions budgétaires brutales et non coordonnées dépasse la simple question de l'efficacité : elles biaisent les priorités en faveur des résultats à court terme, **compromettent le contrôle et la redevabilité, et nuisent à la gouvernance et la confiance**. Ces tendances risquent de compromettre les biens publics globaux et les progrès accomplis vers les objectifs de développement durable.

Il est donc urgent de passer de réductions réactives à une **approche de réforme plus collective et stratégique**, fondée sur un dialogue et une coordination concertés entre les bailleurs de fonds, plutôt que sur des mesures isolées. Le **Plan d'action ONU80¹ offre l'opportunité de réorienter les incitations liées aux fonctions et capacités clés du système, tout en générant des gains d'efficacité lorsque cela est possible**.

La fragmentation demeure le principal obstacle à l'efficacité du multilatéralisme, touchant le financement, l'efficacité, les mandats et la collaboration. L'analyse de MOPAN révèle que le chevauchement des mandats, le flou des fonctions, la duplication des interventions au niveau pays et la

¹ Les axes de travail de l'initiative ONU80 sont : (1) l'amélioration de l'efficacité et des processus (les propositions de réduction des coûts étant déjà intégrées au budget-programme révisé pour 2026); (2) l'examen de la mise en œuvre du mandat; et (3) la poursuite des réalignements structurels et programmatiques. Afin de garantir la mobilisation de l'ensemble du système, le Secrétaire général de l'ONU a établi un [plan d'action pour l'initiative ONU80](#) et a mis en place une équipe de mise en œuvre dédiée pour faire progresser ces réformes au sein de l'ONU.

faiblesse des mécanismes de coordination ont engendré un système fragmenté qui accroît les coûts, dilue l'impact et compromet la cohérence. À bien des égards, la crise budgétaire actuelle met en lumière ces failles.

Impact des réductions de coûts rapides et non coordonnées

Alors que les mesures d'efficacité visent normalement à permettre aux entités des Nations Unies de « faire plus avec moins », elles n'ont d'autre choix que de **faire moins avec moins**: réduction des effectifs, fermeture de bureaux et réduction des programmes. La plupart des entités ont eu recours à des mesures d'économie à court terme – gel des embauches, restrictions de voyage, mutations de personnel vers des lieux d'affectation moins coûteux – souvent sans stratégie coordonnée avec les autres organisations.

Ces mesures ponctuelles peuvent équilibrer les budgets à court terme, mais elles compromettent la résilience à long terme et les objectifs de réforme. Par exemple, plusieurs agences signalent que les coupes budgétaires affectent de manière disproportionnée les fonctions de supervision, d'évaluation et d'élaboration des politiques, ainsi que les opérations dans les contextes les plus pauvres et les plus fragiles, et les partenariats locaux.

Cela menace non seulement la qualité des programmes et la redevabilité, mais aussi la transparence et la confiance dans le système multilatéral. Ces évolutions soulignent l'importance d'une réponse plus réfléchie et systémique aux contraintes budgétaires, afin que les ajustements inévitables soient guidés par une priorisation stratégique plutôt que par des réductions généralisées.

Libérer le potentiel d'efficacité

Les initiatives pour améliorer l'efficacité constituent un pilier de la réponse aux réductions de financement. Jusqu'à présent, de nombreuses organisations ont mis en œuvre des mesures d'efficacité - consolidation des services administratifs, rationalisation des flux de travail et recherche de solutions communes pour les fonctions de soutien - afin de maintenir leurs prestations avec des ressources limitées.

- Cependant, les données du MOPAN montrent que les économies doivent être envisagées dans une perspective systémique et à long terme. **Des gains d'efficacité sont certes possibles, mais seulement si les compromis sont gérés de manière proactive et les capacités essentielles préservées.**

Par exemple, **la consolidation des fonctions administratives – notamment par le biais de centres de services partagés ou de plateformes de paie communes – peut réduire les coûts opérationnels.** La note de synthèse du MOPAN, « *Faire mieux avec moins: Optimiser l'efficacité à l'ONU* », confirme que cette consolidation administrative peut générer des économies, et le plan du Secrétariat de l'ONU relatif à la création de nouveaux centres de services partagés s'inscrit dans le cadre des réformes déjà mises en œuvre dans certaines agences.

- Cependant, **pour que les services communs soient efficaces, ces mesures doivent impérativement reposer sur une gouvernance claire, des modèles de partage des coûts transparents et un suivi rigoureux de la qualité des services.** L'expérience montre que, sans ces éléments, la consolidation administrative comporte des risques importants : la qualité des services risque de se dégrader, la prise en compte des besoins locaux peut être compromise et le savoir-faire institutionnel peut se perdre. De fait, les initiatives passées de mutualisation des services administratifs ont certes permis de réaliser des économies, mais se sont révélées fragiles, omettant souvent de comptabiliser les coûts irrécupérables et contribuant à l'érosion de la mémoire institutionnelle.

De même, **les propositions de délocalisation de fonctions et de réduction des postes à coûts élevés – par exemple, le transfert de certains services de New York ou de Genève vers des centres régionaux – témoignent de débats de longue date sur l'efficacité.** Ces mesures peuvent effectivement réduire les dépenses salariales.

- Cependant, les économies à court terme masquent souvent les risques liés à la transition. **Les données du MOPAN montrent que la plupart des entités des Nations Unies ne disposent pas d'une planification stratégique solide de leurs effectifs.** Sans cela, des réductions d'effectifs ou des redéploiements massifs risquent d'éroder l'expertise fondamentale et la mémoire institutionnelle. Des fonctions clés de supervision, de gestion des risques et d'orientation technique pourraient être perdues avant même la mise en place de mesures d'atténuation. **Il en ressort que les changements d'effectifs doivent être guidés par une stratégie et appuyés par une planification de transition rigoureuse, et non dictés uniquement par des impératifs de réduction des coûts.**

Les mesures d'efficience de l'ONU80, actuellement intégrées au budget ordinaire 2026, doivent donc être examinées non seulement pour les économies immédiates qu'elles permettent, mais aussi pour leurs effets à long terme sur la capacité de mise en œuvre, la pérennité des résultats et la cohérence du système. Sans cette perspective, les réformes visant à améliorer l'efficience risquent de compromettre l'efficacité même qu'elles cherchent à renforcer.

Surtout, la véritable efficacité ne se résume pas à des réductions ponctuelles; elle exige l'intégration d'une culture et de systèmes d'amélioration continue. Or, actuellement, **l'efficience n'est pas systématiquement intégrée aux opérations au sein du système des Nations Unies.** Quelques organisations ont mis au point des cadres d'efficience internes ou des innovations – par exemple, en adoptant des approches programmatiques plus larges ou en analysant les coûts unitaires –, mais la plupart ne disposent pas de définitions cohérentes de l'efficience et ne suivent pas rigoureusement le rapport coût-efficience ni le respect des délais. Le suivi des gains d'efficacité demeure insuffisant.

- **Les réformes de l'ONU80 devraient inciter les agences à adopter des définitions claires de l'efficience et à les intégrer à la gestion de la performance,** en s'appuyant sur des indicateurs convenus pour mesurer les progrès. Les États membres peuvent appuyer cette démarche en insistant sur une plus grande transparence quant au suivi et au réinvestissement des gains d'efficience afin de pérenniser l'efficacité organisationnelle.

Enfin, **l'amélioration de l'efficience exige un investissement initial et une gestion du changement efficace.** Qu'il s'agisse de moderniser les systèmes informatiques ou de mettre en place des services partagés, les réformes nécessitent un financement de démarrage et un délai suffisant pour porter leurs fruits. Or, **le financement fragmenté, à court terme et affecté à des projets spécifiques demeure prédominant, freinant ainsi ces efforts.**

- **Les donateurs et les instances dirigeantes doivent fournir les ressources durables et la flexibilité nécessaires pour permettre aux initiatives d'efficacité de s'enraciner,** plutôt que d'attendre des organismes qu'ils « fassent plus avec moins » indéfiniment sans investir dans les outils et les capacités qui rendent possible de faire mieux avec moins.

Comblar le fossé entre les mandats et les résultats

Améliorer l'efficience à elle seule ne résoudra pas les problèmes d'efficacité sous-jacents si les incitations ne sont pas alignées sur les résultats escomptés. L'écart entre les objectifs des organisations multilatérales et les résultats qu'elles obtiennent s'est creusé, notamment en raison de leurs structures de financement.

Les mandats des Nations Unies insistent de plus en plus sur des résultats durables et inclusifs, mais les évaluations de MOPAN montrent que les résultats dans ces domaines sont souvent insuffisants. La durabilité demeure un point faible constant, les bénéfices de nombreuses interventions s'estompant une fois les projets terminés. L'inclusion, notamment l'intégration des droits humains et de l'égalité des sexes, est parfois considérée comme un complément plutôt que comme un objectif fondamental, ce qui compromet l'impact à long terme.

L'une des principales raisons est **le sous-financement des fonctions normatives et de conseil.** Confrontées à des budgets restreints et à un financement par projet, les entités des Nations Unies sont fortement incitées à privilégier les résultats concrets et visibles au détriment du travail en amont, comme le conseil en matière de politiques et le renforcement des capacités. Les politiques de recouvrement des coûts renforcent souvent ce biais, rendant difficile le financement d'expertises internes pour les tâches normatives. En pratique, les bureaux de pays peuvent réduire leur engagement en matière de politiques et se concentrer sur la gestion de projets à court terme répondant aux priorités immédiates des bailleurs de fonds, mais ne contribuant pas au développement durable des capacités nationales.

De plus, **la plupart des cadres de suivi des résultats utilisés par les entités des Nations Unies et exigés par les donateurs tendent à comptabiliser les produits plutôt qu'à mesurer les effets transformateurs, tels que les changements de politiques ou le renforcement des institutions.** Cette vision à court terme des rapports décourage davantage encore les investissements dans des actions moins tangibles, mais pourtant essentielles.

Pour aggraver le problème, **de nombreuses entités manquent de personnel technique de haut niveau sur le terrain, ce qui les empêche de fournir des conseils stratégiques crédibles ou d'intégrer les priorités transversales aux programmes.** On constate souvent une dépendance excessive à l'égard de consultants à court terme, ce qui compromet la continuité et la mémoire institutionnelle dans la mise en œuvre des mandats. Tout cela contribue à un décalage entre les mandats et les résultats obtenus par l'ONU : les mandats se multiplient, mais le système peine à produire un impact durable et une valeur publique à la hauteur de ces mandats.

Ces conclusions ont des implications directes pour le volet 2 du programme ONU80 relatif à la mise en œuvre des mandats. Jusqu'à présent, les discussions au sein du Groupe de travail ad hoc ont principalement porté sur la manière d'examiner plus efficacement les mandats, de les rationaliser ou de les abroger. L'analyse de MOPAN suggère **qu'une question tout aussi importante est celle de savoir comment mieux mettre en œuvre les mandats existants en créant les conditions favorables sur le terrain.**

- **Les États membres devraient privilégier la mise en œuvre des mandats dans le cadre du dialogue sur la réforme, plutôt que leur simple élaboration.** Cela implique de s'attaquer au système d'incitations qui empêche les agences de traduire les mandats en résultats durables. Si les agences continuent d'être récompensées principalement pour l'exécution de projets financés par des donateurs et la publication de résultats rapides, le système continuera de négliger le travail de fond sur le renforcement des institutions et l'élaboration de normes à long terme.
- **L'Examen de l'exécution des mandats offre l'occasion de rétablir les capacités d'élaboration de politiques perdues et d'intégrer les fonctions afin que la mise en œuvre directe et le travail normatif se renforcent mutuellement plutôt que de s'opposer.** Par exemple, veiller à ce qu'une plus grande part du financement soit allouée aux fonctions essentielles du mandat – comme prévu dans le Pacte de financement – permettrait aux organismes d'investir dans des activités et une expertise en amont qui génèrent des résultats durables. De même, améliorer la transparence de l'allocation des fonds – par exemple, en suivant les dépenses par fonction essentielle (conseils stratégiques, assistance technique, prestation de services, etc.) – contribuerait à

responsabiliser les organisations quant à l'équilibre de leurs portefeuilles par rapport à leurs mandats.

- En définitive, **l'examen de l'exécution des mandats et la réforme budgétaire doivent être liées à une réforme de la performance: il s'agit de recentrer le système des Nations Unies sur l'obtention de résultats inclusifs et durables plutôt que sur des résultats à court terme.** Les pays bailleurs de fonds ont un rôle crucial à jouer pour impulser ce changement, afin que le processus ONU80 renforce la capacité de l'ONU à remplir les mandats que les États membres et les agendas mondiaux lui ont confiés.

Tirer parti des avantages comparatifs pour la collaboration

Toute initiative visant à renforcer l'efficacité du multilatéralisme doit s'attaquer à la fragmentation du système et à la nécessité d'une plus grande cohérence. Des années de croissance organique et de multiplication des agences ont engendré des chevauchements de rôles et une concurrence accrue, comme indiqué précédemment. Le plan d'action de l'initiative ONU80 relève ce défi en explorant des pistes de fusion, de consolidation et de répartition plus claire des tâches entre les entités.

La note de synthèse de MOPAN souligne que **l'avantage comparatif devrait guider ces décisions.** En principe, chaque organisation multilatérale possède des domaines d'excellence – grâce à son mandat, son expertise, sa présence ou ses instruments – et des domaines où un autre acteur serait mieux placé pour jouer un rôle moteur. Tirer parti de ces avantages comparatifs pourrait permettre au système dans son ensemble d'être plus performant que la somme de ses parties.

En pratique, cependant, l'avantage comparatif n'est pas encore systématiquement utilisé comme principe d'organisation à l'échelle du système. Les entités font fréquemment référence à leurs forces comparatives dans leurs stratégies, mais les définitions varient considérablement et il n'existe aucun cadre commun pour les traduire en une division du travail rationalisée. **La fragmentation de la gouvernance contribue à cette situation,** car aucun mécanisme unique ne permet de réaligner ou de consolider les mandats. **Les décisions de financement aggravent le problème:** la prévalence des affectations budgétaires incite les organisations à rechercher des fonds en dehors de leur domaine d'avantage comparatif, les amenant ainsi à privilégier les ressources et la visibilité. **En bref, le système actuel encourage davantage l'expansion et la concurrence que la rationalisation et la collaboration.**

Face à cette réalité, les changements structurels à eux seuls ne suffiront pas à instaurer un système plus cohérent. Si les incitations sous-jacentes (systèmes de financement, de gouvernance et de responsabilisation) continuent de favoriser la croissance propre à chaque entité, les fusions ou restructurations risquent de reproduire la fragmentation sous de nouvelles formes.

- **Une cartographie précise des avantages comparatifs est essentielle lors des fusions ou regroupements,** afin de préserver les compétences spécifiques et d'améliorer réellement la performance du système. Cela implique d'identifier rigoureusement les points forts de chacun avant toute restructuration. **Une approche analytique commune, telle que celle proposée par MOPAN, qui examine les fonctions clés, les domaines thématiques et les attributs organisationnels, permettrait de repérer objectivement les chevauchements et les complémentarités.** Une telle approche éviterait la création de « méga-agences » aux rôles dilués et mettrait plutôt en évidence les situations où un regroupement est pertinent et celles où la collaboration est préférable à une fusion.
- Lorsque des réformes structurelles importantes s'avèrent politiquement difficiles ou lentes à se concrétiser, des progrès peuvent néanmoins être réalisés grâce à des **mesures pratiques renforçant la cohérence du système.** Il peut s'agir, par exemple, de mener

des analyses comparatives des avantages à l'échelle du système afin de clarifier les rôles aux niveaux mondial, régional et national; d'adopter des cadres de résultats conjoints et des mécanismes de responsabilité partagée pour inciter les organismes à atteindre des résultats collectifs; et de renforcer les financements mutualisés et les plateformes nationales qui rassemblent de multiples acteurs sous l'égide du pays hôte. Ces mesures peuvent contribuer à encourager la coopération en clarifiant les rôles de chacun dans chaque domaine et en alignant les financements sur la répartition des tâches convenue.

En résumé, les analyses de MOPAN soulignent que, pour s'adapter à ce contexte en constante évolution, les organisations multilatérales et leurs parties prenantes doivent concilier les mesures d'efficacité immédiates et la protection des capacités à long terme; associer la rationalisation des mandats à des investissements dans leur mise en œuvre; et tirer parti des avantages comparatifs pour rationaliser les structures et améliorer la collaboration. Les données de MOPAN montrent que des actions fragmentaires ou à courte vue risquent de compromettre l'efficacité du multilatéralisme à long terme, tandis qu'une réforme cohérente, s'attaquant à la fragmentation, alignant les ressources sur les mandats et favorisant une approche commune de la répartition des tâches, peut inscrire les réformes dans une dynamique plus durable.

Les recommandations suivantes précisent et traduisent ces observations en priorités concrètes pour les membres du MOPAN et les autres États membres intéressés.

Recommandations

Surveillance des réformes

Les membres du MOPAN et les autres États membres peuvent, par l'intermédiaire de leurs organes directeurs, des comités des Nations Unies et des groupes de travail sur la réforme, influencer la manière dont le système est remodelé:

- **Adopter une perspective à long terme sur l'efficacité:** examiner attentivement les mesures de réduction des coûts proposées en fonction de leur impact sur la prestation future et l'efficacité globale du système, et non pas seulement des économies immédiates.
- **Garantir une gouvernance et des normes solides pour les services partagés:** lors de la consolidation des fonctions administratives (finances, ressources humaines, achats, etc.) au sein ou entre les agences, des mécanismes de gouvernance robustes doivent être mis en place afin de garantir la qualité des services et la responsabilité. Les États membres devraient plaider en faveur de définitions harmonisées des coûts administratifs et des indicateurs de qualité dans l'ensemble du système des Nations Unies, afin que les gains d'efficacité ne se fassent pas au détriment de l'efficacité globale. Un suivi et un compte rendus réguliers des performances des centres de services partagés devraient être obligatoires afin de détecter et de corriger rapidement les problèmes.
- **Gérer les réductions d'effectifs de manière stratégique afin de préserver les capacités essentielles:** lorsque des fonctions sont restructurées ou relocalisées par souci d'efficacité, les entités des Nations Unies devraient s'appuyer sur une planification stratégique des effectifs afin de préserver les compétences essentielles et la mémoire institutionnelle. Les États membres devraient exiger la preuve que les propositions de réduction ou de relocalisation comprennent des plans visant à préserver la supervision critique, la gestion des risques et l'expertise technique.

- **Protéger et renforcer les capacités de conseil normatif et stratégique:** les entités des Nations Unies devraient allouer des ressources suffisantes au conseil stratégique, à l'appui normatif et au renforcement des capacités, domaines souvent sous-financés mais essentiels pour un impact durable. Cela pourrait nécessiter une révision des politiques de recouvrement des coûts et des structures de frais généraux. Parallèlement, les entités devraient être encouragées à renforcer proactivement leur expertise interne en matière de politiques, notamment par le perfectionnement du personnel, les partenariats de partage des connaissances et une meilleure utilisation des conseillers régionaux.
- **Utiliser un cadre commun et des outils partagés pour clarifier les avantages comparatifs.** Les États membres devraient encourager l'adoption d'une approche commune pour définir et évaluer les avantages comparatifs afin de cartographier systématiquement les fonctions essentielles, les domaines thématiques et les attributs organisationnels, et ainsi mettre en évidence plus clairement les chevauchements et les lacunes. Les États membres devraient exiger des organisations multilatérales qu'elles définissent leurs avantages comparatifs dans une perspective systémique, au sein de leurs plans stratégiques, accords de financement et instances de dialogue. Les bailleurs de fonds peuvent également soutenir l'harmonisation des outils d'analyse (par exemple, des normes de reporting unifiées ou des plateformes de données partagées) afin de faciliter les comparaisons et de réduire la fragmentation des évaluations.
- **Veiller à ce que les fusions, les suppressions d'activités et autres opérations de consolidation envisagées soient étayées par une analyse des avantages comparatifs,** afin de préserver et de renforcer les fonctions essentielles et les atouts organisationnels, et non de les affaiblir. Les États membres devraient exiger que les décisions soient fondées sur des éléments probants démontrant que la consolidation permettrait d'améliorer réellement l'efficacité et l'efficace, plutôt que sur le maintien de la séparation des entités.

Co-ordination

- **Coordonner les réductions de financement pour soutenir un programme de réformes stratégiques.** Les membres du MOPAN et les autres bailleurs de fonds devraient abandonner les coupes unilatérales et fragmentées et privilégier un dialogue concerté pour orienter les réformes. Une approche cohérente et collective peut éviter des mesures réactives qui compromettent les capacités à long terme.
- **Coordonner les incitations à la collaboration pour améliorer l'efficacité:** l'efficacité ne doit pas être poursuivie de manière isolée. Les bailleurs devraient encourager la collaboration interinstitutionnelle, par exemple en partageant les services administratifs ou en menant des initiatives d'achats conjoints, en les finançant adéquatement et en récompensant les organismes participants. De même, toute conditionnalité ou tout objectif lié à l'efficacité fixé par les instances dirigeantes devrait tenir compte des efforts collectifs.
- **Dans le cadre de la planification nationale (cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et autres instruments similaires), les États membres et les dirigeants des Nations Unies doivent veiller à ce que les programmes prévoient clairement des mécanismes de pérennisation, d'extension à plus grande échelle et des stratégies de sortie.** Cela peut impliquer la définition de critères exigeant que les nouvelles initiatives démontrent comment elles renforceront les institutions ou les politiques locales, et non pas seulement qu'elles fourniront des services.
- **Renforcer les mécanismes de coordination inter institutions afin d'assurer la cohérence sur le terrain.** Les États membres devraient envisager d'apporter un soutien politique et des ressources aux coordonnateurs résidents, aux équipes de pays des Nations Unies et aux responsables des groupes sectoriels humanitaires afin de leur permettre d'arbitrer les avantages comparatifs sur le terrain. En

outre, le soutien aux plateformes nationales pilotées par les États, qui réunissent les Nations Unies, les banques multilatérales de développement, les fonds verticaux et les acteurs locaux, peut favoriser une action cohérente sur des questions complexes (telles que le climat, la santé ou le relèvement après une crise) en s'appuyant sur les atouts de chaque partenaire.

Financement

- **Investir dans les leviers d'efficacité.** Les réformes telles que la consolidation administrative, le partage des services ou la numérisation nécessitent des investissements initiaux et une gestion du changement ; elles doivent être soutenues par des ressources adéquates et un délai suffisant pour se concrétiser.
- **Accroître la part des ressources flexibles et prévisibles** pour honorer les engagements pris dans le Pacte de financement. Des financements pluriannuels et flexibles permettent une meilleure planification et aident les organisations à maintenir leurs fonctions essentielles de conseil et de coordination en période de crise. Dans le contexte actuel, ce type de financement est indispensable pour éviter une érosion disproportionnée des fonctions essentielles – notamment le contrôle et l'évaluation – en cas de restrictions budgétaires.
- **Appuyer un examen des politiques de recouvrement des coûts afin de garantir un financement prévisible des fonctions essentielles de conseil normatif et stratégique.** Bien qu'une part plus importante des ressources flexibles pouvant être utilisées à cette fin n'ait pas été mobilisée et que les capacités régionales n'aient pas été exploitées comme prévu initialement, un examen des politiques de recouvrement des coûts pourrait permettre aux entités des Nations Unies d'allouer des ressources suffisantes au conseil stratégique.
- **Aligner le financement sur les résultats convenus à l'échelle du système:** lorsqu'ils octroient des fonds affectés, les donateurs doivent veiller à ce que ces investissements renforcent les résultats convenus collectivement au niveau national ou mondial, plutôt que de promouvoir des projets isolés. Les décisions de financement doivent s'appuyer sur les cadres de pays des Nations Unies (UNSDCF) et les plans de réponse humanitaire fondés sur des évaluations conjointes des besoins. Accroître la part du financement fourni par le biais de fonds communs liés à des résultats interinstitutionnels dans certains secteurs ou domaines thématiques inciterait davantage à la collaboration en vue d'atteindre des résultats communs, en s'appuyant sur les avantages comparatifs.
- **Lier le financement à une répartition claire des tâches fondée sur les avantages comparatifs.** Concrètement, cela pourrait signifier mutualiser les fonds pour des initiatives transversales, accroître le soutien aux fonds fiduciaires multipartenaires et éviter de financer plusieurs agences pour des travaux similaires dans un même pays sans coordination.

Redevabilité

- **Intégrer le suivi et le compte rendu de l'efficacité dans les pratiques organisationnelles:** les agences devraient élaborer des définitions et des indicateurs d'efficacité clairs (par exemple, le coût par produit, les délais de traitement, les ratios de frais généraux) et les intégrer à leurs tableaux de bord institutionnels et à leurs systèmes de suivi des projets. Les États membres devraient exiger une plus grande transparence quant à la manière dont les gains d'efficacité sont mesurés et utilisés.
- **Rééquilibrer la responsabilité entre les fonctions essentielles et le respect du mandat à long terme:** les États membres devraient utiliser le processus d'examen du mandat prévu par la 80e résolution des Nations Unies pour corriger la tendance au sein du système à privilégier les résultats à court terme des projets. Cela commence par **une plus grande transparence budgétaire quant à la**

répartition des ressources entre les fonctions essentielles, notamment les conseils normatifs et stratégiques. Les États membres devraient exiger des organisations multilatérales qu'elles rendent compte de leurs dépenses par fonction et qu'elles améliorent le compte rendu des résultats afin de mettre l'accent sur les résultats liés au mandat (voir ci-dessous).

- **Renforcer le suivi, l'évaluation et l'apprentissage concernant les fonctions de conseil normatif et stratégique:** afin de combler l'écart entre le mandat et les résultats, les organisations devraient améliorer leurs systèmes de suivi et d'évaluation pour mieux appréhender les résultats des travaux normatifs et stratégiques. Les bailleurs de fonds peuvent apporter leur soutien en finançant des évaluations conjointes de ces fonctions.
- **Centrer la responsabilité sur les résultats partagés:** Pour véritablement modifier les comportements, les cadres de responsabilité des organisations multilatérales doivent évoluer afin d'intégrer des résultats communs et des mesures d'impact collectif. Les membres du MOPAN peuvent jouer un rôle moteur dans cette évolution en encourageant l'élaboration d'indicateurs de performance communs (par exemple, dans le cadre de la matrice de résultats du Fonds des Nations Unies pour le développement durable – UNSDCF) et en envisageant des mesures incitatives telles qu'un financement mutualisé basé sur la performance, qui récompense une collaboration efficace. Ils pourraient également commander davantage d'évaluations systémiques examinant la manière dont les agences collaborent pour atteindre les résultats nationaux, en s'appuyant sur les travaux du Bureau d'évaluation du système des Nations Unies (SWEQ) et des évaluations du Comité permanent inter organisations (IASC) (dans le secteur humanitaire), et veiller à ce que leurs recommandations fassent l'objet d'un suivi approprié.

La figure ci-dessous (figure 1) illustre les lots de travaux du plan d'action ONU80 auxquels s'applique chaque recommandation MOPAN de ce document.

Figure 1. Recommandations du MOPAN et lots de travaux connexes de l'ONU80

Supervision des réformes		
Adopter une perspective à long terme sur l'efficacité	WP#14	Feuille de route pour des services unifiés
	WP#15	Plateforme d'accélération technologique
	WP#31	Amélioration et optimisation de l'efficacité du Secrétariat de l'ONU
Garantir une gouvernance et des normes solides dans les services partagés	WP#14	Feuille de route pour des services unifiés
Gérer les réductions d'effectifs de manière stratégique afin de préserver les capacités essentielles	WP#31	Amélioration et optimisation de l'efficacité du Secrétariat de l'ONU
Protéger et renforcer les capacités de conseil normatif et politique	WP#2	Nouveau pacte humanitaire
	WP#4	UNFPA / ONU Femmes
	WP#8	Mécanisme d'expertise à la demande
	WP#9	Groupe de défense des droits humains
	WP#26	Examen des autres fusions
Utiliser un cadre commun et des outils partagés pour clarifier les avantages comparatifs	WP#5	Reconfiguration de l'UNCT
	WP#16	Plateforme de données partagée à l'échelle du système
	WP#29	Registres et outils
S'assurer que les fusions, les cessions d'actifs et autres opérations de consolidation proposées soient étayées par une analyse des avantages comparatifs.	WP#2	Nouveau Pacte humanitaire
	WP#3	PNUD/UNOPS
	WP#4	UNFPA/ONU Femmes
	WP#5	Reconfiguration de l'équipe de pays des Nations Unies
	WP#6	Réinitialisation régionale
	WP#9	Groupe de défense des droits humains
	WP#12	Plateforme régionale intégrée
	WP#17	Formation et recherche
	WP#25	ONUSIDA
	WP#26	Examen des autres fusions
	WP#27	Environnement

Coordination		
Réduire les financements de manière coordonnée afin de soutenir un programme de réforme stratégique	WP#18 WP#20	Mécanismes de financement Gestion du budget et des programmes des Nations Unies
Coordonner les incitations à la collaboration pour améliorer l'efficacité	WP#31	Amélioration et optimisation de l'efficacité du Secrétariat de l'ONU
Veiller à ce que les programmes comprennent des voies claires vers la durabilité, l'extensibilité et des stratégies de sortie.	WP#5	Reconfiguration de l'UNCT
Renforcer les mécanismes de coordination inter-agences pour assurer la cohérence sur le terrain	WP#5 WP#10 WP#13	Reconfiguration de l'équipe de pays des Nations Unies Forum de coordination de la haute direction Initiative de plateforme partagée
Financement		
Investir dans les leviers d'efficacité	WP#18 WP#20 WP#31	Mécanismes de financement Budget et gestion des programmes de l'ONU Améliorations et gains d'efficacité du Secrétariat de l'ONU
Augmenter la part des ressources flexibles et prévisibles	WP#18	Mécanismes de financement
Appuyer une révision des politiques de recouvrement des coûts afin de garantir un financement prévisible des fonctions essentielles de conseil normatif et stratégique	WP#18	Mécanismes de financement
Aligner le financement sur les résultats convenus à l'échelle du système	WP#18 WP#20	Mécanismes de financement Budget et gestion des programmes de l'ONU
Lier le financement à une division claire du travail fondée sur l'avantage comparatif	WP#18 WP#20	Mécanismes de financement Budget et gestion des programmes de l'ONU
Responsabilité		
Intégrer le suivi et le reporting de l'efficacité dans les pratiques organisationnelles	WP#21 WP#30 WP#31	Résultats et gestion à l'échelle du système Rapports du Secrétaire général Améliorations et gains d'efficacité au sein du Secrétariat de l'ONU
Rééquilibrer les responsabilités en faveur des fonctions essentielles et de la réalisation du mandat à long terme	WP#21	Résultats et gestion à l'échelle du système
Renforcer le suivi, l'évaluation et l'apprentissage pour les fonctions de conseil normatif et politique	WP#21 WP#16	Résultats et gestion à l'échelle du système Données communes à l'échelle du système
Transposer la responsabilité en fonction des résultats partagés	WP#21	Résultats et gestion à l'échelle du système