



Conseil économique et social

Distr. générale
3 juillet 2017
Français
Original : anglais

Session de 2017

28 juillet 2016-27 juillet 2017

Débat consacré aux activités opérationnelles de développement

Compte rendu analytique de la 12^e séance

Tenue au Siège, à New York, le mercredi 1^{er} mars 2017, à 10 heures

Président : M. Barros Melet (Vice-Président). (Chili)

Sommaire

Point 7 de l'ordre du jour : Activités opérationnelles du système des Nations Unies au service de la coopération internationale pour le développement (*suite*)

- a) Suite donnée aux recommandations de politique générale de l'Assemblée générale et du Conseil (*suite*)

Table ronde sur le thème « Repenser les stratégies de fonds et de modalités de financement du système des Nations Unies pour le développement pour répondre aux objectifs du Programme 2030 »

Table ronde sur le thème « Améliorer la gouvernance et la coordination du système des Nations Unies pour le développement »

Le présent compte rendu est sujet à rectifications.

Celles-ci doivent être rédigées dans l'une des langues de travail. Elles doivent être présentées dans un mémorandum, portées sur un exemplaire du compte rendu et adressées dès que possible au Chef de la Section de la gestion des documents (dms@un.org).

Les comptes rendus rectifiés seront publiés sur le Système de diffusion électronique des documents (<http://documents.un.org/>).



En l'absence de M. Shava (Zimbabwe), M. Barros Melet (Chili), Vice-Président, prend la présidence.

La séance est ouverte à 10 h 5.

Point 7 de l'ordre du jour : Activités opérationnelles du système des Nations Unies au service de la coopération internationale pour le développement (suite)

a) Suite donnée aux recommandations de politique générale de l'Assemblée générale et du Conseil (suite) (A/72/61-E/2017/4)

1. **M. Wu Hongbo** (Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales), présentant le rapport du Secrétaire général intitulé « Mise en œuvre de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies : analyse du financement » (A/72/61-E/2017/4), dit que le volume du financement des activités opérationnelles de développement des Nations Unies a plus que doublé entre 2000 et 2015, si l'on prend en compte l'inflation et les fluctuations de change, tandis que celui du financement des activités humanitaires des Nations Unies a plus que triplé en valeur réelle. Sur le plan qualitatif, en revanche, les contributions aux ressources autres que les ressources de base ont augmenté à peu près six fois plus que les contributions aux ressources de base au cours de la même période, malgré les multiples appels lancés pour rétablir l'équilibre entre ces deux types de financement. Il ne semble guère, à cet égard, que la base des donateurs des entités du système des Nations Unies s'élargisse, l'essentiel des contributions continuant d'émaner directement des pays contributeurs. Certains progrès ont été faits en direction de l'objectif du recouvrement intégral des coûts, considéré comme une incitation à accroître les contributions aux ressources de base.

2. Plusieurs entités des Nations Unies ont mis au point ou amélioré des systèmes en ligne accessibles à tous pour répertorier les contributions des donateurs et la répartition des dépenses et accroître ainsi la transparence et la responsabilité; il reste toutefois encore beaucoup à faire. Les dialogues portant sur les financements structurés, qui visent à préciser les résultats escomptés et les effets des plans stratégiques des entités du système des Nations Unies pour le développement, prennent aussi en considération le renforcement de l'adhésion des États Membres aux plans stratégiques et aux budgets intégrés des entités ainsi que l'amélioration de la gestion financière et de l'établissement des rapports, et favoriseront les efforts

menés à l'appui du recouvrement intégral des coûts. Les analyses montrent que le recours à des fonds de financement commun interorganisations bien conçus permettrait de remédier à un grand nombre des conséquences négatives des contributions aux ressources autres que les ressources de base, qui sont strictement préaffectées. Sur le plan géographique, en 2015, près de la moitié des dépenses au niveau des pays ont été effectuées en Afrique, et l'aide humanitaire a constitué la principale composante des dépenses dans les neuf pays de programme les plus importants, abstraction faite de l'Afghanistan. Le rapport montre qu'il est nécessaire de recourir à des mécanismes de financement novateurs pour compléter l'aide publique au développement (APD). Étant donné la neutralité exceptionnelle du système des Nations Unies pour le développement et son pouvoir de mobilisation sans égal à l'échelle mondiale, ce dernier est bien placé pour considérer et utiliser ces nouveaux mécanismes de financement de manière à atteindre les objectifs de développement conformément à la résolution 67/226.

Table ronde sur le thème « Repenser les stratégies de fonds et de modalités de financement du système des Nations Unies pour le développement pour répondre aux objectifs du Programme 2030 »

3. **M. Jenks** (Professeur adjoint, School of International and Public Affairs, Columbia University; Conseiller principal, Fondation Dag Hammarskjöld; et ancien Sous-Secrétaire général du Programme des Nations Unies pour le développement), qui anime le débat, dit que la communauté internationale doit, non pas se contenter de considérer les points essentiels du rapport du Secrétaire général et de la résolution 67/226, mais aussi analyser les répercussions du Programme de développement durable à l'horizon 2030 qui seront sources de transformation dans le domaine du financement. Il invite les participants à la table ronde à examiner l'harmonisation des modalités de financement avec les fonctions mises en relief dans la résolution; le passage de financements à une stratégie de financement intégrée, et les conséquences de cette évolution pour le système des Nations Unies pour le développement; ainsi que les efforts visant à mobiliser des ressources et à en accroître l'ampleur pour optimiser leur impact.

4. **M. Feyisa** (Directeur par intérim chargé des institutions des Nations Unies et de la Direction de la coopération économique régionale au Ministère des finances et de la coopération économique de l'Éthiopie), participant à la table ronde, dit qu'il

importe d'améliorer le système des Nations Unies pour le développement pour lui permettre de contribuer à la mise en œuvre du Programme 2030. L'Éthiopie et d'autres pays en développement pensent que les contributions statutaires et les ressources de base doivent demeurer les principales sources de financement du système. Il est important de produire des résultats, de communiquer avec les donateurs et de négocier des annonces de contribution pour mobiliser des ressources de base supplémentaires. Les entités du système des Nations Unies pour le développement doivent être responsables, transparentes et fiables pour conforter la confiance des partenaires de financement actuels et d'autres contributeurs éventuels. Le système des Nations Unies pour le développement doit aussi renforcer les capacités dont disposent les États Membres pour mobiliser leurs propres ressources intérieures. Le système est devenu plus compétitif et plus fragmenté par suite du recours à des ressources autres que les ressources de base, et les apports de fonds continuent, pour l'essentiel, d'être préaffectés. Le système doit de ce fait adopter un cadre de budgétisation et de planification stratégique couvrant les ressources de base et les autres ressources, qui lui permettra d'établir un tableau général de la situation financière et de remédier au déséquilibre entre les ressources de base et les autres ressources préaffectées en donnant à ces dernières un caractère plus proche de celui des ressources de base.

5. Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et l'adoption de l'initiative « Unis dans l'action » par certains pays de programme améliorent la qualité de la planification des ressources à l'échelle du système ainsi qu'au niveau local. En Éthiopie, par exemple, cette initiative a contribué au renforcement des partenariats forgés par les équipes de pays des Nations Unies et différents partenaires de développement pour mobiliser des ressources à l'appui de programmes conjoints. Le recours à des fonds thématiques et à des fonds de financement commun permettra, dans le premier cas, d'accroître la souplesse avec laquelle les ressources peuvent être utilisées et, dans le second, de réduire la concurrence qui s'exerce en interne pour obtenir des ressources. La prise de l'engagement par toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement de placer les ressources autres que les ressources de base préaffectées dans des fonds thématiques ou des fonds de financement commun aura pour effet d'accroître la qualité des financements et la confiance des donateurs dans un système devenu ainsi plus transparent et efficace.

6. La moitié des ressources mobilisées devra être allouée aux pays les moins avancés, où vit la majorité des populations vulnérables, si le système des Nations Unies pour le développement est vraiment déterminé à mettre en œuvre le Programme 2030 et à ne laisser personne pour compte. Le système doit, que les ressources de base ou la qualité du financement augmentent ou non, devenir plus transparent, optimiser l'emploi des ressources disponibles et forger des partenariats inscrits dans la durée avec des acteurs étatiques et non étatiques, au lieu de collaborer avec eux de manière ponctuelle.

7. **M. Vongxay** (Directeur général adjoint, Département des organisations internationales du Ministère des affaires étrangères de la République démocratique populaire lao), participant à la table ronde, dit qu'il est pertinent et opportun de procéder à de sérieux échanges de vues sur les méthodes pouvant être employées pour accroître la viabilité des approches du financement. Les stratégies et les modalités de financement établies par le système des Nations Unies pour le développement doivent prendre en compte les contextes des différents pays, car l'évolution de la situation du financement engendre d'importantes disparités, même au sein des régions. Par exemple, bien que l'Asie soit généralement considérée comme une région à revenu intermédiaire dans laquelle le rôle de l'aide publique au développement s'amenuise, l'APD demeure une source de financement extrêmement importante pour la République démocratique populaire lao.

8. Si les processus de décisions et les estimations des besoins de financement à l'échelle mondiale revêtent de l'intérêt, les informations et les recommandations particulières à chaque pays sont très utiles, car elles forment le cadre de l'examen des réformes et du dialogue avec les partenaires de développement. C'est pourquoi le Gouvernement lao, conscient de la nécessité de disposer de données et d'observations factuelles sur la situation du financement, a demandé en 2015 qu'une évaluation du financement du développement soit réalisée dans le but de répertorier les catégories de ressources et leur évolution et de comprendre le contexte institutionnel et stratégique de l'orientation des fonds à l'appui des objectifs de développement. Cette évaluation a fait ressortir la nécessité de trouver un juste équilibre entre le recours à l'APD pour soutenir les secteurs sociaux et son emploi pour mobiliser des investissements privés. Étant donné que la majorité des fonds qui soutiendront le plan de développement national pour la période 2016-2020 devrait émaner du secteur privé, il est de plus en plus nécessaire d'utiliser le montant

relativement moins important des financements de la coopération au service du développement pour mobiliser les ressources du secteur privé et réorienter ces dernières.

9. Pour cette raison, le Fonds d'équipement des Nations Unies soutient la poursuite d'un programme visant à élargir l'accès des membres de la population, notamment les pauvres, à des financements en développant des services bancaires mobiles en République démocratique populaire lao; le pays a aussi mis en place un système d'approvisionnement en ligne similaire à celui adopté par le Bangladesh, qui a porté le taux de rendement des ressources dépensées à un niveau extrêmement élevé. Il serait aussi possible d'envisager d'accroître les ressources en créant un cadre propice au secteur privé, ce dernier pouvant produire les recettes fiscales nécessaires au financement de programmes de développement, et en mettant un terme aux sorties illicites de fonds par le biais d'une action menée à cet effet par le système des Nations Unies pour le développement.

10. Il est essentiel non seulement d'examiner les modalités de financement du système des Nations Unies pour le développement, qu'il s'agisse de financements relais ou de fonds communs, mais aussi de déterminer comment mettre la coopération au service du développement pour s'attaquer aux véritables obstacles à ce dernier.

11. **M. Silberschmidt** [Directeur par intérim chargé de la mobilisation conjointe des ressources à l'Organisation mondiale de la santé (OMS)], participant à la table ronde, aborde la question de l'intégration des ressources de base aux autres ressources à l'OMS. Bien que le volume des financements des projets mondiaux de santé publique soit passé de 6 milliards de dollars en 1990 à 30 milliards de dollars en 2015, le budget de l'OMS n'a été porté que de 700 millions de dollars à 2 milliards de dollars durant la même période, et cette augmentation a uniquement tenu aux contributions volontaires par opposition aux contributions fixées. Lorsque la crise financière de 2008-2009 s'est déclenchée, l'OMS était devenue une organisation qui, bien que dotée d'un mandat, était essentiellement financée au moyen de fonds affectés à des projets. Le développement de ses activités a été entravé pour une large part par la crise, qui a entraîné le licenciement d'environ 1 000 membres du personnel. La Directrice générale a alors lancé un programme de réforme général axé sur le financement. Les États Membres n'ayant à l'époque aucun contrôle sur 80 % du budget de l'OMS provenant de fonds extrabudgétaires autres que les ressources de base, il existait une dichotomie

entre les ressources et activités de base et les autres ressources et activités. En 2013, l'Assemblée mondiale de la Santé a toutefois obtenu le pouvoir d'approuver l'ensemble du budget et la Directrice générale a été autorisée à lever des fonds à hauteur du montant du budget total. À la suite de l'adoption de ces mesures, des réunions bilatérales ont été organisées avec les principaux contributeurs, et un dialogue structuré sur le financement a été lancé, dans le cadre duquel les États Membres contributeurs et le Secrétariat ont conjointement déterminé comment financer le programme de travail convenu.

12. Le dialogue structuré sur le financement était fondé sur les principes de l'harmonisation, de la souplesse, de la prévisibilité, de la transparence et de la réduction des facteurs de vulnérabilité. D'importants progrès ont été réalisés dans le domaine de la prévisibilité, puisque le pourcentage des financements connus au début de la période biennale est passé de 63 % à 83 % entre 2012 et 2016. Il est néanmoins parfois difficile d'aligner les contributions volontaires sur les priorités du programme décidées par l'Assemblée mondiale de la Santé. Par exemple, bien que les ministères de la santé des États bénéficiaires aient déclaré, dans le cadre d'une approche consultative, que des domaines d'intervention comme les maladies non transmissibles de même que la préparation aux situations d'urgence et l'organisation des secours revêtent une haute priorité, les donateurs n'ont pas apporté les financements correspondants. Maintenant que l'Assemblée approuve l'ensemble du budget, le processus est suffisamment souple pour permettre l'injection de fonds dans les domaines hautement prioritaires. La transparence s'est aussi améliorée, comme en témoigne la création d'un portail en ligne qui permet aux utilisateurs de suivre l'utilisation des fonds et les résultats obtenus.

13. L'insuffisance générale des financements pose un grave défi. Bien que l'Assemblée mondiale de la Santé ait augmenté le budget, les donateurs n'ont pas donné suite en accroissant leurs contributions dans la même mesure. Il sera nécessaire d'établir un modèle intégré pour harmoniser les priorités recensées par les ministères de la santé et celles définies par les organismes de développement. Dans l'ensemble, toutefois, la réforme du financement réalisée par l'OMS assure une base beaucoup plus stable et une plus grande intégration du financement des budgets.

14. **M. Gillsäter** (Directeur et Représentant auprès de l'Organisation des Nations Unies du Bureau de New York du Groupe de la Banque mondiale), participant à la table ronde, dit que, bien que la Banque mondiale, par suite de son statut d'observatrice auprès du Groupe

des Nations Unies pour le développement, ne soit pas directement soumise à l'examen quadriennal complet, les deux objectifs stratégiques de la Banque mondiale, à savoir l'élimination de l'extrême pauvreté et la promotion d'une prospérité partagée, sont étroitement liés aux objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030, que la Banque est absolument déterminée à atteindre. Le plan stratégique de la Banque, intitulé « Vision d'avenir : le Groupe de la Banque mondiale à l'horizon 2030 », est fondé sur le Programme 2030 qui a également servi de guide à la dix-huitième reconstitution des ressources de l'Association internationale de développement (IDA), guichet de la Banque mondiale accordant des financements à des conditions concessionnelles à environ 75 pays à faible revenu. Cette reconstitution, qui a été achevée en décembre 2016, a été le premier résultat majeur obtenu par la Banque dans le cadre du Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, et a permis de lever au total 75 milliards de dollars pour les trois prochaines années.

15. Les partenaires de développement ont versé 23 milliards de dollars au titre de la reconstitution. La Banque a employé ces ressources pour mobiliser des fonds sur les marchés des capitaux qui, conjointement aux remboursements effectués au titre de prêts antérieurs, ont permis de générer au total 75 milliards de dollars. Cette reconstitution marque une transformation du modèle d'activité de l'IDA qui, grâce à la notation AAA qu'elle a obtenue en 2016, devrait pouvoir lever un montant estimé à 20 milliards de dollars sur les marchés financiers au troisième trimestre de 2017; l'IDA doublera ainsi les ressources pouvant être utilisées par la Banque pour fournir un appui aux pays en situation de fragilité, de conflit et de violence pour les porter de 7 milliards de dollars à 14 milliards de dollars et lutter contre les causes profondes de ces problèmes avant qu'ils ne s'intensifient. La reconstitution a également donné lieu à la mise en place d'un guichet secondaire pour les réfugiés, d'un mécanisme d'atténuation des risques et d'un guichet de promotion du secteur privé opérant par l'intermédiaire de la Société financière internationale et de l'Agence multilatérale de garantie des investissements, auquel l'IDA aura recours pour mobiliser des financements du secteur privé au moyen de divers instruments. Les montants levés dans le cadre de la reconstitution devant financer des interventions menées au cours des trois prochaines années, il sera essentiel de collaborer avec les partenaires des Nations Unies dans les pays exposés à des situations de fragilité, de violence et de conflit.

16. **M. Zambrano** (Observateur de l'Équateur), prenant la parole au nom du Groupe des 77 et de la Chine, dit que l'examen quadriennal complet fait ressortir la nécessité de disposer d'un volume suffisant de contributions volontaires de qualité pour financer les activités opérationnelles de développement. Les ressources de base constituent toujours le fondement du système; les autres ressources jouent, certes, un rôle important au niveau des financements, mais elles doivent compléter, et non remplacer les ressources de base. Le Groupe des 77 et de la Chine se déclare profondément préoccupé par la baisse de plus en plus rapide des ressources de base et le déséquilibre grandissant entre les contributions à ces dernières et les contributions aux autres ressources. Il importe de prendre des mesures concrètes pour remédier à cette évolution négative.

17. Le Groupe des 77 et de la Chine est tout aussi préoccupé par l'importance accordée à une amélioration de l'harmonisation des modalités de financement avec les fonctions dans le cadre de laquelle la fonction normative est celle qui bénéficiera de financements adéquats. Bien que la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal exprime les préoccupations suscitées par l'évolution actuelle du financement et prie instamment les donateurs de remédier à l'érosion des contributions aux ressources de base et au déséquilibre entre les ressources de base et les autres ressources, elle n'appelle pas à une transformation de l'architecture du financement. Le concept d'harmonisation des modalités de financement avec les fonctions du système des Nations Unies pour le développement (par. 20 de la résolution) est tout aussi controversé et mal défini qu'il ne l'était lors des négociations. Aucune réponse n'a encore été apportée aux questions soulevées à l'époque par le Groupe des 77 et de la Chine, notamment en ce qui concerne les avantages éventuels de l'harmonisation proposée, les critères pouvant être retenus pour sa mise en œuvre et les répercussions qu'elle aurait sur les programmes actuellement établis pour les pays en développement au niveau national.

18. Les fonctions de soutien à l'établissement de capacités nationales énoncées au paragraphe 21 de la résolution 71/243 sont présentées à titre d'exemple et leur liste n'est pas exhaustive; elles ne sont pas associées à une source de financement. Il importe d'accroître la souplesse, et non la fragmentation, du financement du système des Nations Unies pour le développement, car, si cette fragmentation s'accroît, il deviendra plus difficile de déterminer ce en quoi consistent les activités opérationnelles de

développement, la manière dont les entités fonctionnent et le processus de programmation. Bien que l'examen quadriennal complet demande d'« aider les pays en leur apportant un appui normatif, selon que de besoin, dans le cadre des activités opérationnelles de développement » puisque c'est là l'une des fonctions du système des Nations Unies pour le développement à l'appui de la constitution de capacités, il ne prévoit pas de modalité de financement distincte ni ne donne la priorité au financement de cet appui normatif. L'accent mis sur les activités normatives ne cadre pas avec la résolution qui appelle à assurer l'équilibre. Toutes les options de financement devant être examinées par les États d'ici à 2018 dans le contexte de l'examen quadriennal complet feront l'objet d'une évaluation approfondie du Groupe des 77 et de la Chine, qui prendra en compte la mesure dans laquelle ces options cadrent avec les directives générales de l'examen et répondent aux besoins et aux priorités des pays en développement.

19. **M. Palma Cerna** (Honduras) faisant référence à la possibilité d'un resserrement de la coopération entre le système des Nations Unies pour le développement et les institutions financières internationales, au fait que l'Assemblée générale note, dans sa résolution 70/215, que l'aide publique au développement et d'autres formes de financement à des conditions privilégiées restent importantes pour un certain nombre de pays à revenu intermédiaire, et à l'appel lancé dans le Programme d'action d'Addis-Abeba et dans le Programme 2030 en vue de l'élaboration par le système des Nations Unies pour le développement d'indicateurs du développement plus perfectionnés que le revenu par habitant, se demande comment cette coopération s'effectuera en pratique et si la définition des pays à revenu intermédiaire retenue sera celle de la Banque mondiale ou une autre mesure qui n'a pas encore été établie.

20. **M^{me} Luo Jin** (Chine) dit que la diminution et le déséquilibre du financement du développement ont eu de graves répercussions sur les travaux du système des Nations Unies pour le développement au cours des dernières années. Ce système souffre de problèmes qu'il importe de régler. Il ne peut y avoir de paix sans développement, et les réfugiés ne peuvent, de ce fait, pas rentrer dans leurs foyers. Les travaux du système pour le développement doivent être renforcés à court et à long terme, et toutes les parties doivent accroître le soutien qu'elles lui apportent. Les ressources de base demeurent le fondement du système. Plusieurs pays ont promis d'accroître leur APD lors de sessions antérieures. D'autres pays développés pourraient y réfléchir et tenir la promesse qu'ils ont faite de

maintenir ou de relever leur APD, accroître leurs contributions aux ressources de base et permettre une utilisation plus souple des autres ressources. **M^{me} Luo** se félicite de l'établissement de partenariats entre différentes institutions des Nations Unies et la société civile, des organisations et fondations privées et d'autres parties prenantes et exprime l'espoir que les Nations Unies pourront mobiliser les parties prenantes et les enjoindre à respecter l'ordre de priorité des projets des pays de programme, et promouvoir et respecter les valeurs fondamentales des Nations Unies telles qu'elles sont énoncées dans sa Charte et les conventions pertinentes.

21. **M. Gad** (Observateur de l'Égypte) se dit préoccupé par les chiffres de 2015; ces derniers indiquent en effet une baisse systématique de la proportion des financements consacrés aux activités opérationnelles de développement, qui est maintenant tombée au niveau le plus bas jamais enregistré. Il importe de considérer avec prudence la stratégie de financement intégré décrite au paragraphe 10 du rapport du Secrétaire général (A/72/61-E/2017/4) qui, pour aussi intéressante qu'elle soit, n'a pas été élaborée dans le cadre de l'examen quadriennal complet. Si cette stratégie, telle que décrite au paragraphe 10, semble ouvrir des perspectives prometteuses, le paragraphe 20 du même rapport donne une impression différente. Il ne faut pas oublier que l'idée de la complémentarité des financements des activités de développement, de l'aide humanitaire et des efforts de consolidation de la paix soulève des questions qui n'ont pas encore été réglées par les États Membres.

22. **M^{me} Fladby** (Norvège) dit que les participants doivent réfléchir au fait que, bien que le système des Nations Unies pour le développement ait, au cours des ans, amélioré la gestion basée sur les ressources, la prise en compte des questions de parité hommes-femmes et la transparence, le financement de l'Organisation n'est toujours pas adapté aux objectifs. La figure XVIII du rapport du Secrétaire général montre que la répartition des charges, définie par la proportion du revenu national brut d'un pays représentée par sa contribution aux ressources de base, n'évolue pas dans la bonne direction. Il incombe à tous les États Membres de se pencher sur ce problème. Bien que des mécanismes de financement interinstitutions existent de longue date et que, grâce au Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), ils soient plus transparents que ceux des différents organismes, ils ne reçoivent que des contributions très faibles. La Norvège espère que le

Programme 2030 et l'examen quadriennal complet, qui met l'accent sur des approches intégrées, permettront d'accroître le soutien à ces mécanismes qui, de même que les ressources de base, peuvent adapter les financements aux objectifs.

23. L'accent étant mis par plusieurs résolutions sur de bonnes modalités de financement, la Norvège espère aussi que le Secrétaire général présentera des propositions d'harmonisation des financements avec les fonctions, ainsi que demandé dans les dispositions pertinentes de l'examen quadriennal complet. Le volume des financements provenant de sources satisfaisantes est très limité. M^{me} Fladby demande qu'un examen soit consacré à la manière d'utiliser au mieux le volume limité des ressources de base, c'est-à-dire des « fonds neutres ». Ces derniers pourraient être acheminés par d'autres mécanismes, notamment une affectation rigoureuse de crédits. Toute proposition émanant du Secrétaire général retiendra l'attention des milieux politiques et, parce que les financements sont essentiellement déterminés par le biais de décisions politiques, il sera ainsi possible de progresser dans un contexte par ailleurs déprimant. Les organismes et les États Membres auxquels il a été demandé dans le cadre de l'examen quadriennal complet d'améliorer les dialogues structurés consacrés au financement au sein de leurs organes directeurs respectifs peuvent apprendre beaucoup de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) en ce qui concerne la poursuite de dialogues productifs.

24. **M. Murad** (Algérie) dit que la mobilisation de ressources intérieures peut jouer un rôle important. Il est possible d'accroître les recettes fiscales et de mettre en place des mécanismes profitant aux ménages. L'Algérie déploie des efforts considérables pour renforcer ses capacités nationales afin d'augmenter ses recettes fiscales et prévoit de lancer d'autres projets, mais elle a besoin d'une assistance technique. M. Murad note que les pays qui ont des ressources économiques limitées ont beaucoup de difficultés à tirer de plus amples revenus de leur régime fiscal.

25. En ce qui concerne la mobilisation de ressources internationales, la Facilité internationale de financement pour la vaccination est un mécanisme très novateur qui met des fonds à disposition dans les meilleurs délais. M. Murad souhaite connaître l'opinion de M. Silberschmidt et de M. Gillsäter sur cette initiative et savoir si de tels mécanismes pourraient être plus largement utilisés.

26. **M^{me} Oliveira Sobota** (Brésil) dit qu'il est important de faire la distinction entre le cadre d'Addis-

Abeba pour le financement du Programme 2030 dans son ensemble et le financement de la coopération des Nations Unies au service du développement, qui fait l'objet de l'examen quadriennal complet.

27. Le système des Nations Unies pour le développement a certainement un rôle à jouer en aidant les pays à mettre en œuvre le Programme d'action d'Addis-Abeba, en mobilisant des ressources et en forgeant des partenariats. Le Brésil convient que le financement du système lui-même pose problème et qu'il est important de débattre de la meilleure utilisation des ressources de base. Les États Membres ne proposent toutefois pas, dans la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, de procéder à une refonte complète du système et de son mode de financement; ce dernier continue de reposer sur l'APD et les dons. Rien n'empêche toutefois le système de soutenir des stratégies de financement de plus vaste portée. Il ne faudra pas l'oublier lors de l'examen des propositions de financement pour 2018.

28. **M. Won Doyeon** (République de Corée) dit que, bien que les financements aient diminué de 7 % en valeur nominale en 2015, il semble qu'ils aient augmenté de 4 % en termes réels par suite de l'évolution des taux de change. Il demande quelles mesures prennent les Nations Unies pour éviter les risques de change et se demande si la Banque mondiale et l'Organisation mondiale de la Santé pourraient faire part de leur expérience.

29. **M^{me} Clifford** (Australie) pense que l'exposé sur la manière dont la République démocratique populaire lao intègre le Programme d'action d'Addis-Abeba et les évaluations des financements dans les approches poursuivies pour atteindre les objectifs de développement durable présente un grand intérêt.

30. M^{me} Clifford demande si certains aspects des réformes menées par la Banque mondiale et l'Organisation mondiale de la Santé se sont révélés particulièrement utiles durant les entretiens avec les États Membres sur les changements qui pourraient être effectués, en particulier en ce qui concerne les relations avec des entités comme les « fonds verticaux » et la Facilité internationale de financement pour la vaccination, ou le resserrement des relations entre la Société financière internationale et l'Association internationale de développement.

31. **M^{me} Adams** (Observatrice de Global Policy Forum et de Social Watch) fait part du soulagement éprouvé par les deux organisations du fait que le débat a, dès le départ, mis en avant les réels défis qui se posent.

32. M^{me} Adams se demande s'il serait pertinent de chercher à développer le système des mécanismes d'intermédiation des financements du système des Nations Unies pour le développement, comment évaluer les résultats d'une telle approche et comment la prendre en compte dans le cadre de la demande formulée par le Secrétaire général en vue d'harmoniser les financements avec les fonctions. Elle demande de quelle manière les effets de l'avantage comparatif dont jouissent les Nations Unies en tant que promoteur des normes internationales pourront être évalués et si l'expérience récente de l'Association de développements internationale signifie qu'il est de plus en plus difficile de soutenir l'harmonisation avec les fonctions. Elle souhaite également savoir s'il existe un lien quelconque entre l'évolution à la hausse des financements des activités humanitaires et la présentation d'une demande d'analyse du système des coordinateurs résidents. Les fonctions des coordonnateurs résidents au niveau du pays font double emploi avec celles des coordonnateurs de l'assistance humanitaire et des représentants spéciaux du Secrétaire général, qui deviennent plus nombreux, mais ce point n'a pas été abordé dans le cadre de l'examen quadriennal complet.

33. **M. Jenks** (Professeur adjoint, School of International and Public Affairs, Columbia University; Conseiller principal, Fondation Dag Hammarskjöld; et ancien Sous-Secrétaire général du Programme des Nations Unies pour le développement) demande aux participants à la table ronde de centrer leur attention sur une ou deux questions seulement en raison des contraintes de temps.

34. **M. Silberschmidt** [Directeur par intérim, Mobilisation coordonnée des ressources à l'Organisation mondiale de la Santé (OMS)], dit, en réponse à la question du représentant de l'Algérie, que le programme de vaccination est un moyen excellent et nécessaire d'accomplir certaines tâches verticales particulières. Il ne pense toutefois pas que ce modèle soit adapté au financement de fonctions horizontales, comme les systèmes de santé.

35. Le dialogue tenu sur le financement de l'Organisation mondiale de la Santé permet d'associer d'autres parties prenantes, notamment des fonds mondiaux, des fondations et des organisations non gouvernementales. Les États Membres décident du budget, puis l'OMS collabore avec tous les contributeurs. La réforme est de vaste portée et a donné lieu à de nombreux compromis; les États Membres ont accepté d'apporter des modifications au niveau du financement et d'autoriser le Directeur général à utiliser les contributions avec toute la

souplesse requise. Ils assument, en contrepartie, le contrôle de l'ensemble du budget.

36. M. Silberschmidt, répondant à la question posée par la République de Corée sur le risque de change, dit que l'Organisation mondiale de la Santé a convaincu les États Membres de la nécessité d'assurer une correspondance plus étroite entre la monnaie de libellé des revenus et la monnaie utilisée pour les dépenses. L'OMS étant basée à Genève, elle dépense une grande partie de son budget en francs suisses. Les contributions sont désormais libellées pour moitié en francs suisses et pour moitié en dollars. Ce changement permet à l'organisation d'avoir plus de contrôle.

37. **M. Feyisa** (Directeur par intérim chargé des institutions des Nations Unies et de la Direction de la coopération économique régionale au Ministère des finances et de la coopération économique de l'Éthiopie) dit que, pour mobiliser de plus amples ressources à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable, il importe de forger des partenariats solides et de longue durée avec différents intervenants. Le système doit de surcroît pouvoir afficher de meilleurs résultats pour attirer d'éventuels donateurs.

38. **M. Vongxay** (Directeur général adjoint, Département des organisations internationales du Ministère des affaires étrangères de la République démocratique populaire lao) dit que de nombreux programmes de pays satisfaisants ont été établis, mais que les fonds nécessaires à leur mise en œuvre sont loin d'être réunis. Moins de 40 % des ressources requises par les descriptifs de programmes de pays sont disponibles pour les activités prévues. Il s'agit là d'un problème majeur, et il importe que le système des Nations Unies pour le développement trouve les moyens de mobiliser un appui.

39. **M. Gillsäter** (Directeur et Représentant auprès de l'Organisation des Nations Unies du Bureau de New York du Groupe de la Banque mondiale) dit que le renforcement de la collaboration entre les Nations Unies et la Banque mondiale est visible partout dans le monde, mais qu'elle est encore plus manifeste dans les États dont les résultats dans le domaine du développement sont compromis par la fragilité, les conflits et la violence. L'esprit d'initiative dont fait preuve le Cabinet du Secrétaire général face aux situations de crise, notamment le séisme en Haïti, a été particulièrement apprécié au cours des dernières années.

Table ronde sur le thème « Améliorer la gouvernance et la coordination du système des Nations Unies pour le développement »

40. **M. Lindores** (ancien Premier Vice-Président de l'Agence canadienne de développement international et ancien Président du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement), qui anime la table ronde, dit que les principaux points devant être abordés dans le cadre des discussions sont le rôle du Conseil économique et social; le fonctionnement des conseils de direction, en particulier les nouvelles réunions conjointes des conseils d'administration; et la relation entre la structure de gouvernance et la structure de direction, notamment le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et le Groupe des Nations Unies pour le développement.

41. **M. Petersen** (Représentant permanent du Danemark auprès de l'Organisation des Nations Unies et Président du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets), participant à la table ronde, dit que les conseils d'administration doivent avoir pour fonction de définir les orientations stratégiques et non de régler des questions techniques. Les conseils représentent les entités membres dans les entretiens avec la direction, mais ils représentent aussi les programmes et les fonds auprès des États Membres, de sorte qu'ils jouent un rôle très important.

42. Les conseils doivent orienter leur attention sur les domaines dans lesquels il importe d'apporter des réponses à l'administration d'un fonds ou d'un programme; des orientations de politique générale doivent être données par les représentants permanents et il convient de réduire le nombre d'exposés de longue durée par les fonds et les programmes. Les déclarations faites en réponse aux questions posées ne doivent pas être préparées des semaines à l'avance et il importe qu'elles traitent directement des points soulevés.

43. La réunion conjointe des conseils pourrait être bien mieux mise à profit. Il ne faut pas sous-estimer son intérêt, étant donné l'accent actuellement mis sur l'apport d'une réponse cohérente et coordonnée du système des Nations Unies pour le développement. Cette réunion doit toutefois donner lieu à des débats sérieux sur l'action à mener. M. Petersen et les deux autres représentants permanents participant à la table ronde ont convenu de collaborer à la réalisation de cet objectif en vue de la réunion conjointe qui doit se tenir

en juin et espèrent qu'ils pourront compter sur l'appui des autres États Membres.

44. Les plans stratégiques pour 2017 offrent de réelles possibilités, cette année, d'assurer la concordance du système des Nations Unies pour le développement et du Programme 2030. Il importe d'obtenir des apports du Secrétaire général, dont le rapport sera publié dans les prochains mois. Cette manière de procéder est le meilleur moyen de remplir la mission de gouvernance pour les programmes et les fonds et offre le cadre le plus propice aux entretiens qui se tiendront au cours des prochaines années.

45. **M. Webson** [Représentant permanent d'Antigua-et-Barbuda auprès de l'Organisation des Nations Unies et Président du Conseil d'administration du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)], participant à la table ronde, dit, au sujet des organes directeurs, que le Conseil d'administration de l'UNICEF, par exemple, est une instance importante qui exerce une fonction de contrôle majeur pour le compte des États Membres. Il contribue aussi de manière essentielle aux processus de planification stratégique et budgétaire et s'emploie avec l'Équipe exécutive à mettre l'accent sur les résultats. Des efforts ont été menés pour l'amener à réaliser qu'il est nécessaire de poursuivre des approches consultatives pour obtenir les résultats souhaités. Le Conseil d'administration de l'UNICEF représente également des donateurs soucieux de veiller que les fonds dépensés sur le terrain aident bien les enfants.

46. Il importe d'examiner le processus d'intégration des nouveaux membres du conseil d'administration. Ces derniers doivent bénéficier d'un processus d'initiation portant sur les politiques menées qui leur permettra de donner à la direction le soutien et les informations dont elle a besoin pour accroître l'efficacité avec laquelle elle répond aux objectifs des États. Les visites sur le terrain des membres du conseil d'administration marquent une évolution positive et contribuent largement à la poursuite d'une approche participative. Il convient d'accroître le nombre de réunions informelles pour obtenir davantage d'informations des États Membres et accroître leur participation.

47. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), ont tenu des discussions approfondies dans le cadre de leurs réunions conjointes sur les questions de déontologie et d'audit interne. Il pourrait être utile à l'avenir, d'associer l'UNICEF et l'Entité des Nations

Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) à ces débats, car ils semblent refléter les entretiens tenus lors des réunions du Conseil économique et social.

48. L'occasion est parfaitement adaptée à l'examen du rôle unique et particulier assumé par le Conseil économique et social à l'appui du développement durable. Le Conseil joue un rôle essentiel en veillant à l'exercice de la responsabilité, en examinant la mise en œuvre des résolutions de l'Assemblée générale, comme celles qui concernent l'examen quadriennal complet, et en formulant des recommandations sur l'action à mener. Il serait possible de cibler encore plus ses activités et d'en accroître l'utilité en établissement des rapports annuels, en analysant les données de l'année précédente, et en déplaçant la date du débat consacré aux activités opérationnelles vers le milieu de l'année pour pouvoir examiner le rapport annuel et les données de l'année précédente. Il serait aussi possible de modifier la manière dont se déroulent les discussions de manière à accroître la participation des États, car cela permettrait de procéder à une analyse plus approfondie des processus suivis.

49. **M^{me} Nusseibeh** [Représentante permanente des Émirats arabes unis auprès de l'Organisation des Nations Unies et Présidente du Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)], participante à la table ronde, dit qu'elle souhaite aborder certains points essentiels de l'examen quadriennal complet et examiner ce qu'il signifie pour le système des Nations Unies pour le développement, en particulier pour ONU-Femmes, sa structure de gouvernance et la cohérence à l'échelle du système. Tout débat portant sur l'examen quadriennal complet doit considérer la question centrale de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Les entités du système de développement doivent, sans exception, accorder une place essentielle à cette question dans le cadre de leurs activités, car l'amélioration des conditions de vie des femmes et des filles démultiplie l'effet des actions menées pour assurer un développement durable. Le mandat d'ONU-Femmes étant de nature intersectorielle, l'Entité se trouve dans une position unique pour donner suite à la résolution sur l'examen quadriennal complet.

50. La Représentante permanente, répondant à la question posée aux participants sur les mesures concrètes pouvant être prises par le Secrétaire général pour améliorer les méthodes de travail, fait valoir que, par suite de l'examen quadriennal complet, il est demandé aux États Membres d'engager des discussions sur les méthodes de travail des organes directeurs des

entités du système des Nations Unies pour le développement de manière à améliorer la qualité, l'efficacité et la transparence des sessions officielles. Le Conseil d'administration d'ONU-Femmes a l'intention de donner suite à cette demande. Il s'emploiera, par exemple, à déterminer comment accroître la participation à ses discussions pour conférer à ces dernières un caractère plus collaboratif, et considérera des moyens de renforcer le rôle de son Bureau pour faciliter la concertation avec les États Membres.

51. Pour assurer une mise en œuvre fructueuse du Programme 2030, le système des Nations Unies doit agir comme une entité unique; c'est pour cette raison que l'examen quadriennal complet accorde une importance fondamentale à la cohérence à l'échelle du système. La stabilité financière et la prévisibilité des financements sont des conditions préalables que doivent remplir toutes les entités du système pour le développement pour pouvoir s'acquitter de leur mandat et renforcer la coordination. L'examen quadriennal complet met également l'accent sur les synergies entre les organes directeurs du système des Nations Unies pour le développement et, à cette fin, appelle à la tenue de discussions pour améliorer les méthodes de travail de la réunion conjointe des conseils d'administration de manière pour qu'elle se prête mieux au dialogue. Les nouveaux plans stratégiques des fonds et des programmes mis au point en 2017 offrent la possibilité de modifier le rôle des conseils et de promouvoir la cohérence et l'intégration des entités participantes. Les présidents des conseils d'administration tiennent déjà des entretiens informels qui, l'on peut espérer, aboutiront à des échanges de vues réguliers sur le renforcement de la cohérence.

52. **M^{me} Clark** [Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD)], participante à la table ronde, dit que la gouvernance et la coordination ont pour objet d'apporter aux pays un soutien de la plus haute qualité possible pour leur permettre de mettre en œuvre le Programme 2030. Il importe de promouvoir des institutions travaillant en collaboration et en réseau de préférence à des organismes caractérisés par une gouvernance très centralisée et hiérarchique et d'adopter des approches de la gouvernance adaptées au XXI^e siècle.

53. Les dialogues stratégiques organisés par le Conseil économique et social apportent des éléments utiles à d'autres processus des Nations Unies, et il importe d'en accroître le nombre. Il faudrait également que les entretiens soient interactifs et qu'aucune déclaration officielle ne soit plus présentée lors des réunions du Conseil économique et social et d'autres

entités. Il serait possible de faire plus pour permettre une participation plus active à ces dernières.

54. En ce qui concerne la gouvernance des différents organismes, le Président du Conseil d'administration de l'UNICEF présente des arguments valides au sujet de l'initiation des nouveaux membres du Bureau. L'apport de certaines modifications au calendrier des réunions des conseils d'administration des fonds et des programmes pourrait aussi faciliter leurs travaux. Les conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS et de l'UNICEF tiennent leur première réunion à un stade très précoce de leurs nouveaux mandats, ce qui ne laisse pas suffisamment de temps aux nouveaux membres du Bureau pour pleinement s'intégrer. La réunion annuelle du Conseil a lieu en juin, ce qui impose un délai très serré de six semaines pour l'établissement des documents requis pour la réunion de septembre. Il serait utile de réfléchir à l'espacement des réunions durant l'année.

55. La cohérence de la gouvernance au sein du système pour le développement est fréquemment évoquée; cette cohérence ne caractérise toutefois pas nécessairement les positions des États Membres au niveau des organes directeurs des différentes entités. Forte de l'expérience qu'elle a acquise dans le cadre de ses fonctions gouvernementales, la Représentante pense qu'il est nécessaire d'améliorer la coordination des positions que les États Membres souhaitent prendre aux conseils des institutions spécialisées, des fonds et des programmes. Les orientations générales définies par ces États ont également des répercussions sur la cohérence de la gouvernance. Les appels lancés en vue de la formulation d'orientations plus stratégiques ne s'accompagnent pas toujours d'un financement lui aussi stratégique. La diminution du financement des activités de base, par exemple, entrave fréquemment la réalisation d'objectifs fondamentaux.

56. **M^{me} Bárcena** [Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC)], participante à la table ronde, prenant la parole au nom des cinq commissions régionales des Nations Unies, dit qu'il importe d'améliorer la gouvernance et la coordination afin de fournir un soutien aux États Membres à six égards. Premièrement, l'Organisation des Nations Unies doit aider les États Membres à concevoir leur architecture interinstitutionnelle et intersectorielle nationale pour donner suite au Programme 2030 de manière à intégrer ce dernier dans la politique nationale. Deuxièmement, les objectifs de développement durable doivent être inscrits dans les plans et les budgets nationaux, car c'est le seul moyen de mobiliser des ressources

financières supplémentaires. Troisièmement, il est nécessaire d'apporter un soutien aux instituts nationaux chargés de la collecte et de la ventilation des statistiques et des données. Quatrièmement, il importe d'adapter les activités de mise en œuvre en fonction des conditions particulières des pays. Il faut, par exemple, aider ces derniers à analyser leur système budgétaire, car des phénomènes tels que l'évasion fiscale peuvent avoir de graves répercussions sur la mise en œuvre du Programme 2030.

57. Cinquièmement, il est nécessaire de renforcer les architectures au niveau régional en mettant en place des observatoires, notamment pour les questions relatives aux femmes, la planification ou l'énergie. Ces observatoires permettront aux pays de voir ce que font les autres États et faciliteront l'apprentissage par les pairs. Sixièmement, il faut se demander comment faire évoluer les échanges de vues entre le gouvernement, le marché et la société civile sur le Programme 2030.

58. Le Programme 2030 est un cadre différent qui exige un nouveau dialogue. Les ajustements géopolitiques qui s'opèrent dans les domaines du commerce international, de la finance et des technologies, ainsi que les progrès réalisés au niveau de l'intelligence artificielle, opposent des obstacles à la mise en œuvre du Programme et compromettent son orientation sur la lutte contre les inégalités puisque l'emploi est la seule voie permettant d'atteindre cet objectif.

59. Le Conseil économique et social est une institution très importante du système des Nations Unies, car il offre aux commissions, aux comités et aux organes subsidiaires de l'ONU la possibilité de procéder à des échanges. Par exemple, le Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable, dont les orientations et la mission sont établies par les 33 États d'Amérique latine et des Caraïbes et qui collabore étroitement avec les organes subsidiaires de la CEPALC, se trouve dans la région de la Secrétaire exécutive. Des membres des services des ministères nationaux, notamment du plan, sont également inclus dans l'architecture intergouvernementale. Ce forum régional offre la possibilité de présenter les rapports établis à titre facultatif par 11 pays, et de promouvoir ainsi l'apprentissage par les pairs en permettant aux pays de considérer la manière dont d'autres pays abordent des problèmes analogues à ceux qu'ils rencontrent. Des liens existent entre les organismes régionaux de ce type et les organismes mondiaux comme la Commission de statistiques de l'ONU. Le Groupe des Nations Unies pour le développement s'emploie, pour la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, à mettre

en place un mécanisme d'établissement de rapports unique pour le forum régional et invite tous les équipes de pays des Nations Unies de la région à harmoniser leurs vues et à aligner leurs capacités pour aider les États Membres.

60. Le Conseil économique et social a également établi des mécanismes de coordination régionaux présidés par la Vice-Secrétaire générale des Nations Unies, pour diriger le processus de réforme du volet de développement. Des efforts ont été entrepris en Afrique pour harmoniser l'Agenda 2063 de l'Union africaine et le Programme 2030 des Nations Unies, en collaboration avec la Commission de l'Union africaine et la Banque africaine de développement.

61. **M. Lindores** [ancien Vice-Président de l'Agence canadienne de développement international et ancien Président du Conseil d'administration du PNUD] dit que, dans les remarques préalablement formulées par la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement lors de la réunion, elle préconise de concevoir le système comme une série d'organes directeurs opérant de manière participative et en réseau. Cela signifie qu'il n'est ni nécessairement requis ni souhaitable d'établir une solide structure de gouvernance centrale. Il existe toutefois une autre conception, qu'il est important de bien comprendre pour permettre à tous de décider de l'approche qui semble le mieux convenir. Cette conception est décrite dans un rapport demandé par une équipe indépendante de conseillers techniques lors de l'examen quadriennal complet précédent. Selon ce rapport, l'architecture de gouvernance actuelle ne confère pas les pouvoirs nécessaires pour clairement intégrer les fonctions et le financement ou les mécanismes de coordination et d'intégration des fonctions aux niveaux mondial et régional, alors que cette intégration est essentielle à l'apport d'un soutien au Programme 2030. Le rapport fait aussi valoir qu'il sera difficile, sinon impossible d'assurer l'intégration des fonctions, du financement et des résultats aux échelons national et régional en l'absence d'une intégration comparable des fonctions de gouvernance à l'échelle mondiale. Ce sont là deux conceptions, qui peuvent être toutes deux valides. Le rapport indique que les éléments constitutifs du système doivent être les réunions conjointes des conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS, dont l'importance devra être systématiquement et progressivement accrue sur le long terme de manière à inclure toutes les activités qui relèvent du Secrétaire général.

62. **M. Higuchi** (Japon) dit que les réunions conjointes des conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS ont actuellement lieu trois fois

par an et que la réunion conjointe avec les conseils d'administration d'ONU-Femmes et de l'UNICEF se tient en juin. Il souhaite obtenir des précisions sur les résultats concrets de ces réunions conjointes, ainsi que sur les difficultés et les défis rencontrés dans le domaine de la coordination. Il pense qu'il serait aussi intéressant de savoir ce que pensent les participants à la table ronde du renforcement des organes directeurs communs en tant que moyen de promouvoir une approche plus intégrée et cohérente pour le système de développement des Nations Unies.

63. **M. Zambrano** (Observateur de l'Équateur), prenant la parole au nom du Groupe des 77 et de la Chine, dit qu'il est essentiel que le Conseil économique et social et l'Assemblée générale assurent un suivi rigoureux de la mise en œuvre des conclusions de l'examen quadriennal complet. Il importe à cet égard de porter une attention particulière aux dispositions concernant la parité entre les sexes, l'équité de la représentation géographique et le principe de l'absence de monopole en ce qui concerne les nominations au sein du système des Nations Unies.

64. Les pays en développement se réjouissent à la perspective de participer avec d'autres États aux débats des conseils d'administration consacrés à la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet sur les méthodes de travail. Les réunions des conseils doivent aussi être l'occasion de communiquer les bonnes pratiques. L'examen quadriennal complet montre à quel point il importe d'améliorer l'efficacité et l'efficience du système des coordonnateurs résidents pour pouvoir mieux collaborer avec les équipes de pays des Nations Unies, et de travailler à la mise en œuvre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement de manière à pouvoir prendre des mesures plus adaptées aux plans et aux stratégies des pays.

65. **M. Palma Cerna** (Honduras) dit qu'il pense également que le débat consacré aux activités opérationnelles devrait avoir lieu plus tard dans l'année. Il faudrait aussi que, au lieu de clore ce débat au bout de trois jours, le Conseil se réserve la possibilité de tenir une réunion à une date ultérieure pour examiner des points particuliers.

66. **M. Palma Cerna** s'appuie sur l'analogie entre les entités des Nations Unies et des logiciels opérant à partir d'une même plateforme pour faire ressortir l'importance que revêt la compatibilité entre les différentes applications. Le rapport Jackson intitulé « Étude de la capacité du système des Nations Unies pour le développement », qui a été publié en 1969, donne des exemples de situations dans lesquelles des

membres des organes directeurs d'institutions spécialisées ont présenté des positions incompatibles avec les vues exprimées par leur gouvernement dans d'autres instances. À cet égard, les États doivent veiller à accroître la cohérence des actions qu'ils mènent à différents niveaux de la structure de gouvernance. Les conseils d'administration, de même que les secrétariats des fonds et des programmes ont donc un rôle crucial à jouer en renforçant la cohérence et la coordination à l'échelle du système.

67. Le Conseil doit trouver les moyens de tirer parti des travaux des organes subsidiaires, non seulement pour mieux étayer ses débats au siège, mais aussi pour s'assurer que les questions qu'il examine sont prises en compte dans les discussions plus spécialisées des organes subsidiaires. M. Palma Cerna rappelle que la région de l'Amérique latine et des Caraïbes comprend essentiellement des pays à revenu intermédiaire et suggère, par conséquent, que les organes subsidiaires abordent la question de la conception d'indicateurs de plus vaste portée que le revenu pour mesurer le développement, requise dans le cadre du Programme d'action d'Addis-Abeba et du Programme 2030.

68. **M^{me} Mejía Vélez** (Colombie) dit le processus d'intégration est souvent plus efficace sur le terrain qu'au siège, comme en témoigne la mise en œuvre, en Colombie, de réformes visant à mettre un terme au conflit avec les Forces armées révolutionnaires de Colombie – Armée populaire (FARC-EP), cette dernière ayant nécessité l'étroite coordination des activités des 27 entités représentées par l'équipe de pays des Nations Unies et par la Mission des Nations Unies en Colombie. Il faudra agir de manière aussi concertée pour assurer la compatibilité du Programme 2030 et des plans de développements nationaux.

69. La Vice-Secrétaire générale peut jouer un rôle essentiel en soutenant le processus de paix en Colombie. **M^{me} Mejía Vélez** se félicite des progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet de 2016 et met en relief les importants travaux menés par la CEPALC dans sa région. Elle attend également avec intérêt l'exposé que doit présenter la Commission de statistiques sur le projet de résolution sur le cadre mondial d'indicateurs pour les objectifs de développement durable ainsi que la soumission, en 2017, de rapports nationaux facultatifs sur la mise en œuvre du Programme 2030 par 43 pays, dont 13 pays d'Amérique latine. Le Conseil étant l'instance désignée pour examiner les questions concernant les méthodes de travail des entités des Nations Unies, elle espère que les suggestions formulées par les participants seront prises

en compte lors de la session de 2018 et des réunions conjointes des conseils d'administration.

70. **M^{me} Zahir** (Observatrice pour les Maldives), prenant la parole au nom de l'Alliance des petits États insulaires, souligne que le système pour le développement doit faire preuve de plus de transparence au niveau des fonctions et des rapports hiérarchiques, en particulier pour rendre compte aux États Membres des progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet. Elle attend avec intérêt la présentation de nouveaux rapports par le Secrétaire général sur les travaux des différents intervenants du système pour le développement, notamment le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et le GNUD, ainsi que des informations sur le rôle qu'il est proposé d'attribuer au Conseil et à l'Assemblée générale dans le cadre du suivi et de la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet. Il importe également de veiller à assurer l'équilibre entre les sexes et l'équité de la représentation géographique à l'échelle du système, notamment aux conseils d'administration.

71. **M^{me} Oliveira Sobota** (Brésil) dit que, bien qu'il ne soit pas en aussi ambitieux que l'auraient espéré certains participants, le paragraphe 44 de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur la structure de la gouvernance du système pour le développement définit des orientations précises dans le but d'obtenir des résultats probants. Elle se félicite de la création de la fonction de vice-secrétaire général pour le développement suggérée par l'équipe indépendante de conseillers auprès du Bureau du Conseil.

72. Les secrétariats ainsi que les États Membres doivent s'employer à modifier progressivement la culture des réunions des conseils pour promouvoir une approche plus participative. Il importe aussi de déployer des efforts pour remédier à l'insuffisance de la représentation des membres du Groupe des 77 et de la Chine aux conseils d'administration, dont la légitimité est remise en cause par ce problème structurel. Les pays en question ayant des missions et les équipes gouvernementales de relativement petite taille, ils ne participent fréquemment aux conseils d'administration qu'à un titre limité, en tant qu'observateurs et ne peuvent par conséquent pas suivre les débats dans la même mesure que les pays plus largement représentés. Le Secrétariat doit donc demander à toutes les missions d'observation de désigner des chargés de liaison qui seront inclus dans une liste de diffusion exhaustive, pour pouvoir recevoir de manière systématique des informations et les documents provisoires concernant les réunions des conseils. Le fait que ces réunions sont souvent

organisées durant la période des vacances d'été pour de nombreux pays du Sud constitue une entrave supplémentaire à la participation des pays en développement.

73. Il est essentiel de diffuser en temps opportun la documentation, y compris les documents provisoires, pour assurer une planification stratégique et la participation de tous les États Membres et de tous les groupes régionaux sur un pied d'égalité. Les réunions conjointes des conseils d'administration doivent également faire une moindre place aux questions thématiques pour privilégier le suivi de l'examen quadriennal complet à l'échelle du système. Étant donné, par ailleurs, qu'un grand nombre des directives du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) ont des répercussions sur la programmation et les activités opérationnelles de développement, il importe d'accroître la transparence des opérations du CCS de manière à renforcer l'adhésion à ces décisions. Enfin, M^{me} Sobota déclare qu'elle apprécie les travaux des commissions régionales et des bureaux, ainsi que la mise en place par la CEPALC du Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes.

74. M^{me} Clifford (Australie) dit que les débats au siège doivent se poursuivre suivant l'approche collaborative de la gouvernance que nécessite une économie mondiale de plus en plus diversifiée et interconnectée. Il faut, en particulier, que les représentants à New York participent davantage aux travaux des centres régionaux, et notamment aux efforts menés pour réformer les opérations sur le terrain. L'ajustement du calendrier et de l'échelonnement des réunions permettrait aussi de faciliter la participation des ambassadeurs aux débats sur la politique à mener. Enfin, les travaux des conseils d'administration et du Conseil pourraient être modifiés de manière à suivre une démarche plus opérationnelle de manière à assurer l'utilisation efficace des mécanismes de responsabilisation.

75. M^{me} Luo Jin (Chine) insiste sur la nécessité de promouvoir une culture de coopération entre les membres des services extérieurs de manière à accroître la cohérence au niveau des pays, en encourageant plus particulièrement le personnel à travailler dans différents organismes. Il importe, de surcroît, que des organismes opérant dans des domaines d'activité reliés les uns aux autres mènent des actions complémentaires; le FNUAP, ONU-Femmes et l'UNICEF pourraient ainsi collaborer à des initiatives concernant les femmes et les filles. Il faut aussi s'employer à renforcer le rôle moteur joué par les coordonnateurs résidents au niveau des équipes de

pays tout en respectant les rapports hiérarchiques entre ces équipes et les bureaux du siège.

76. Pour éviter de créer vaste système de gestion centralisé appliquant des méthodes de travail source de gaspillage et inefficaces, les entités doivent s'efforcer d'améliorer la coordination; définir des objectifs, des stratégies et des principes simples; et donner des directives claires aux bureaux de pays. Il faut aussi que les réunions conjointes des conseils d'administration aient une fonction clairement définie et des ordres du jour ciblés sur des questions d'importance pratique. Enfin, il convient de renforcer les capacités nationales pour réduire la fragmentation des fonctions de gestion au niveau des pays.

77. M. Egli (Observateur de la Suisse) dit que le Conseil doit devenir un mécanisme de supervision du renforcement de la gouvernance horizontale du système pour le développement, et plus particulièrement de l'appui de ce dernier à la mise en œuvre du Programme 2030. Les réunions conjointes des conseils d'administration doivent aussi contribuer dans une plus large mesure à la prise de décisions sur des questions concernant plus d'un organisme. Il importe, à cet égard, de remédier à un certain nombre d'ambiguïtés concernant les rôles et les attributions des conseils, des membres du bureau et du personnel de direction, notamment la nature des questions qui seront examinées et le nombre de réunions officielles et officieuses qui seront tenues chaque année.

78. M. Won Do-Yeon (République de Corée) dit que les réunions des conseils d'administration doivent avoir un caractère plus participatif, et accorder plus d'importance aux stratégies et aux grandes orientations qu'aux questions techniques. Il convient aussi de considérer les pratiques des organismes opérant hors du cadre du système des Nations Unies à cet égard.

79. M^{me} Clark [Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD)] dit qu'il serait préférable d'établir une solide plateforme horizontale de gouvernance, de coordination et d'initiative à l'échelle des différentes structures de gouvernance du système des Nations Unies et de ne pas adopter l'approche verticale préconisée par l'équipe indépendante de conseillers. Un mécanisme de coordination de cette nature exige en effet des investissements considérables, car il faut assurer la compatibilité des systèmes et des procédures, et procéder à des formations aux fonctions de direction. Il importe, par ailleurs, que les réunions des conseils d'administration aient un caractère plus collaboratif et stratégique et permettent au personnel hors siège et

aux responsables de différents organismes de participer.

80. Les événements survenus en Colombie témoignent de l'importance cruciale que revêt le renforcement du lien entre l'action humanitaire et l'action de développement; il est donc nécessaire de promouvoir l'interopérabilité, notamment le partage et la poursuite conjointe d'analyses ainsi que d'activités de planification, de programmation et d'établissement de rapports. La Présidente du GNUD convient, pour finir, que les documents relatifs aux réunions des conseils doivent être communiqués à toutes les missions, y compris les observateurs éventuels.

81. **M^{me} Nusseibeh** [Représentante permanente des Émirats arabes unis auprès de l'Organisation des Nations Unies et Présidente du Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)] dit qu'aucun résultat concret n'a été défini pour les réunions conjointes des conseils d'administration; il incombe, de fait, aux membres des différents conseils d'administration de tirer parti des enseignements tirés des discussions dans le contexte de leurs propres travaux. Il est nécessaire que des efforts soient menés à l'initiative des États Membres pour rendre les réunions plus concrètes, mieux ciblées et pertinentes pour les opérations sur le terrain.

82. En sa qualité de Représentante permanente des Émirats arabes unis, M^{me} Nusseibeh convient qu'il faudrait faire plus pour aider les missions de taille limitée à suivre les discussions tenues lors des réunions des conseils d'administration, notamment en améliorant les logiciels et autres mécanismes utilisés à des fins de diffusion et de communication. Elle se fait enfin l'écho du sentiment formulé par le Secrétaire général, selon lequel la réforme doit être une attitude permanente et non pas un effort ponctuel.

83. **M. Webson** [Représentant permanent d'Antigua-et-Barbuda auprès de l'Organisation des Nations Unies et Président du Conseil d'administration du fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)] dit qu'il serait possible d'améliorer la cohérence de manière générale en assurant une plus grande continuité de la composition des conseils d'administration d'une année sur l'autre. Le personnel hors siège doit être encouragé à participer aux réunions conjointes des conseils d'administration. Il importe aussi, pour améliorer la coordination des travaux des conseils d'administration, de considérer les modes de collaboration du personnel hors siège, qui travaille souvent de manière plus concertée qu'au siège.

84. **M. Petersen** (Représentant permanent du Danemark auprès de l'Organisation des Nations Unies et Président du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets) souligne la nécessité de considérer le renforcement des méthodes de travail des conseils comme un élément indissociable du programme de réforme de l'ONU dans son ensemble. Il est aussi essentiel de remédier au manque de confiance dans le système pour le développement de manière à améliorer l'ouverture, la transparence et la responsabilité.

85. Il importe par ailleurs de déployer des efforts pour améliorer l'efficacité des structures bureaucratiques actuelles et trouver le juste équilibre entre les impératifs d'un renforcement de la coordination au niveau des pays et d'une solide gouvernance centralisée. En 2017, la réunion conjointe des conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS mettra l'accent sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet et l'amélioration du calendrier des réunions des conseils, qui peut être modifié avec l'approbation des États Membres.

86. **M^{me} Bárcena** [Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC)] dit que le Conseil est l'instance appropriée pour le renforcement du multilatéralisme et l'établissement d'une gouvernance horizontale à l'échelle du système, conjointement à la poursuite d'une approche verticale et ascendante. Les institutions ont un rôle important à jouer à cet égard parce qu'elles coopèrent étroitement avec les États Membres et les équipes de pays.

87. Le Conseil peut, par le biais de son Comité d'experts de la coopération internationale en matière fiscale, contribuer utilement à améliorer la gouvernance mondiale dans le domaine de la politique budgétaire, d'autant plus que le Fonds monétaire international et la Banque mondiale ne parviennent pas à répondre de manière adéquate aux besoins des pays en développement. Les commissions régionales ont aussi un rôle essentiel à jouer à l'appui des efforts de développement.

La séance est levée à 13 h 10.