



Conseil économique et social

Distr. générale
5 juillet 2019
Français
Original : anglais

Session de 2019

26 juillet 2018-24 juillet 2019

Débat consacré aux activités opérationnelles de développement

Compte rendu analytique de la 19^e séance

Tenue au Siège, à New York, le jeudi 23 mai 2019, à 15 heures

Présidente : M^{me} Azucena (Philippines)

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 « Rendre le changement possible : le pacte de financement »

Table ronde sur le thème « Harmoniser la gouvernance à l'échelle du système et au niveau des entités pour une responsabilisation améliorée »

Clôture du débat

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 à la 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^{me} King (Saint-Vincent-et-les Grenadines), M^{me} Azucena (Philippines), Vice-Présidente, prend la présidence.

La séance est ouverte à 15 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/74/73-E/2019/14, A/74/73/Add.1-E/2019/14/Add.1, A/74/73/Add.2-E/2019/14/Add.2 et A/74/73/Add.3-E/2019/14/Add.3 ; E/2019/62)

Table ronde sur le thème « Rendre le changement possible : le pacte de financement »

1. L'animateur, **M. Reddy** (Professeur associé d'économie à la New School for Social Research et ancien membre de l'Équipe indépendante de conseillers du Dialogue du Conseil économique et Social), remarque que les engagements très précis et les indicateurs figurant dans le pacte de financement reflètent l'esprit de partenariat qui sous-tend l'entreprise de réforme. Tout au long de ce processus, qui joue un rôle capital dans la mise en adéquation du système des Nations Unies pour le développement avec les objectifs visés, il importe de ne pas se perdre dans des débats concernant l'administration ou la gestion. La portée universelle de sa mission et son impartialité ont permis au système de jouer un rôle de catalyseur dans la réalisation des objectifs du développement durable.

2. Selon **M. Allen** (Royaume-Uni), panéliste, les véritables défis que doit relever le système des Nations Unies sont la mise en œuvre du pacte de financement au niveau des pays et la création de la dynamique nécessaire à sa réussite. Il faut convaincre les États Membres et les organismes des Nations Unies de la nécessité de faire évoluer les schémas de financement en leur présentant les avantages qu'il y a à mettre en place des fonds de financement commun. Le Royaume-Uni est le principal contributeur aux fonds de financement commun interorganisations et a doublé sa contribution à la Commission de consolidation de la paix afin qu'elle puisse mener dans les plus brefs délais des interventions à haut risque et éliminer les cloisonnements.

3. Il incombe aux organismes des Nations Unies et aux pays de programme d'œuvrer activement à une meilleure adéquation des financements aux priorités de développement et aux besoins des pays, les États

donateurs devant quant à eux réfléchir à l'affectation des financements au niveau ministériel. Il convient d'élargir la base de donateurs au-delà des donateurs traditionnels en faisant appel à de nouveaux acteurs.

4. Pour tout organisme des Nations Unies, le dialogue structuré sur le financement doit d'emblée prendre en compte le pacte de financement. Les résultats obtenus grâce au financement commun, aux fonds préaffectés et aux fonds thématiques doivent être identifiés et comparés, et l'ensemble du système des Nations Unies doit s'employer à trouver le meilleur moyen d'appuyer la mise en œuvre de ce pacte. Enfin, les gouvernements des pays de programme doivent occuper une place centrale dans les débats que doivent animer les coordonnateurs résidents selon des modalités qui permettent de rapprocher les donateurs, les organismes des Nations Unies et les pays de programme.

5. **M. Harris** (Sous-Secrétaire général chargé du développement économique et Économiste en chef), panéliste, dit que le principe de l'universalité, la prévisibilité du financement des activités de base du système des Nations Unies pour le développement et l'exigence de réalisme concernant les dispositifs de responsabilisation doivent être des éléments déterminants du débat sur le pacte de financement. Une institution universelle qui œuvre à la mise en œuvre d'un programme universel doit aussi bénéficier d'un financement universel. Il conviendrait donc de réfléchir aux meilleurs moyens d'élargir la base de donateurs.

6. La gestion des activités de base du système des Nations Unies pour le développement s'avère difficile du fait que 80 % de ces activités sont financées par des ressources autres que les ressources de base. Pour améliorer la prévisibilité des financements, une augmentation de la part des ressources de base et des contributions statutaires s'impose. Contrairement aux financements discrétionnaires, qui restent aléatoires, rendant plus difficiles la planification à long terme et la budgétisation à moyen terme, les contributions statutaires, qui ne sont pas discrétionnaires, sont plus prévisibles.

7. Les dispositifs de responsabilisation existants ne prennent pas pleinement en compte la nature du travail dont s'acquitte le système des Nations Unies pour le développement, dont la contribution en matière d'élaboration de normes et de règles est fondamentale. La plupart des donateurs préfèrent mesurer sur un plan quantitatif les retombées des activités du système des Nations Unies pour le développement, à la lumière des résultats obtenus, et affecter leurs contributions à des fins précises, en alléguant le manque d'efficacité du

système. Cependant, les résultats des activités normatives de l'Organisation, qui visent à opérer des transformations, sont plus difficiles à mesurer en tant que tels. Il convient également de préciser que ces résultats ne dépendent pas uniquement de la performance du système des Nations Unies pour le développement, mais aussi de facteurs sur lesquels celui-ci n'a aucune prise. L'efficacité et l'efficience de la gestion pâtissent de la compression significative des ressources dont dispose le système des Nations Unies pour le développement du fait de l'affectation des contributions à des fins précises, ce qui se traduit par des résultats inférieurs aux réalisations escomptées et par un manque de visibilité et de prévisibilité. Le système doit donc déterminer la meilleure utilisation à faire de ces ressources. Dans la mesure où l'enveloppe budgétaire globale des organismes est également approuvée, les États Membres pourraient laisser à ces derniers une marge de manœuvre qui leur permette de tirer le meilleur parti des ressources disponibles.

8. **M^{me} Bhatia** (Conseillère principale chargée des partenariats stratégiques, Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes), panéliste, dit que le cas de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), qui a vu le jour dans le cadre d'une réforme, illustre bien les perspectives qu'offre une réforme sous-tendue par une volonté politique réelle. Les enseignements tirés de l'expérience d'ONU-Femmes peuvent éclairer le processus de réforme dans lequel s'inscrit le pacte de financement. S'agissant de la question des retombées, le débat devra être éclairé par l'objectif déclaré du pacte de financement et par son rôle au sein du système des Nations Unies pour le développement, et des mesures devraient être prises afin que le pacte permette au système de conserver sa pertinence et son utilité pour les bénéficiaires. Comme l'a montré l'expérience d'ONU-Femmes, la mise en œuvre du pacte de financement repose en grande partie sur l'effet de synergie et les partenariats. Pour utiliser au mieux les ressources de nos partenaires, il y a lieu d'identifier des mécanismes de synergie qui facilitent la coordination dans le cadre d'un fonds de financement commun ou thématique, plutôt que de s'en remettre à un jeu à somme nulle. Il faudra enfin recourir à des modes de financement novateurs pour résoudre les problèmes liés au pacte de financement, notamment en permettant aux entités de mener à bien leurs activités principales tout en mobilisant auprès du secteur privé des ressources qui contribueront à surmonter certains obstacles auxquels le pacte est censé remédier, comme l'a fait l'Équipe spéciale de haut niveau chargée de la question du

financement de la promotion de l'égalité des genres dans le cas d'ONU-femmes.

9. **M. Gad** (Égypte), commentateur, estime que la création du pacte de financement prouve de façon encourageante que le système des Nations Unies est capable de parvenir à un consensus. La délégation égyptienne aurait préféré que le pacte cible uniquement les contributions volontaires, mais a fait une concession sur ce point dans l'intérêt du consensus. Quoi qu'il en soit, elle croit comprendre que tous les engagements énoncés dans le pacte seront considérés comme pleinement respectés lorsque tous les indicateurs qui y figurent auront été atteints.

10. Du point de vue d'un pays de programme comme l'Égypte, plusieurs mesures doivent être prises pour que ces changements relatifs aux modes de financement portent leurs fruits au sein du système. Premièrement, la prestation de services sur le terrain dans les pays de programme doit s'améliorer suffisamment pour atteindre le niveau de qualité des services défini dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Une plus grande confiance dans le système encouragerait entre autres les pays de programme à contribuer davantage au système des Nations Unies pour le développement. Au cœur du système ainsi repositionné, le système des coordonnateurs résidents revigoré aura pour fonction de coordonner les ressources des Nations Unies sur le terrain et partant, de promouvoir la réalisation des objectifs de développement durable. Deuxièmement, un changement de culture au sein du système des Nations Unies pour le développement s'impose pour permettre au système des coordonnateurs résidents de fonctionner efficacement en collaboration avec l'équipe de pays des Nations Unies, dans le respect du principe de la double responsabilité. Des outils tels que les cadres de gestion et de responsabilité et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable sont essentiels à cet égard. La réussite des nouveaux dispositifs dépendra de la capacité des équipes de pays à mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre des cadres de coopération convenus. Il y a également lieu de renforcer l'adéquation entre les descriptifs de programme de pays propres à chaque entité et les cadres de coopération.

11. Troisièmement, les gouvernements des pays de programme ont un rôle important à jouer dans l'application du principe de responsabilité, en particulier dans l'établissement de rapports sur la mise en œuvre du nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Quatrièmement, pour que le principe du pacte de financement soit respecté, le nouveau système des

coordonnateurs résidents doit continuer de bénéficier de moyens suffisants dans les prochaines années. Enfin, le système des Nations Unies pour le développement doit utiliser ses ressources limitées de manière plus efficace et plus efficiente, tout en se montrant plus transparent et en rendant mieux compte de ses dépenses. Le renforcement de la confiance dans le système va de pair avec une transparence et une responsabilité accrues.

12. **M. Shawesh** (Observateur de l'État de Palestine), prenant la parole au nom du Groupe des 77 et de la Chine, dit que le Groupe se félicite de la conclusion du pacte de financement, qui aura une incidence directe sur l'application du Programme de développement durable à l'horizon 2030. La version finale de ce pacte est équilibrée, reflétant les ambitions collectives des États Membres. Le Groupe croit comprendre que tous les engagements énoncés dans le pacte seront considérés comme pleinement respectés lorsque tous les indicateurs qui y figurent auront été atteints.

13. **M. Amaral** (Brésil) remarque que le pacte de financement contient des indicateurs clairs fondés sur les mandats établis par les résolutions de l'Organisation des Nations Unies. Une plus grande confiance et des mesures incitatives sont nécessaires, de même qu'un engagement accru des parties prenantes et des pays, qui sont en mesure d'influencer les décideurs sur la trajectoire à suivre. L'utilisation des fonds doit être claire, dans l'intérêt des pays donateurs mais aussi dans celui des pays de programme. Il est en effet essentiel que les financements apportés soient en adéquation avec les intérêts des pays de programme. Le nouveau système des coordonnateurs résidents, les nouveaux cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et le document stratégique à l'échelle du système devront tous s'inscrire dans un système cohérent et intégré. Les pays en développement comme le Brésil rencontrent des difficultés spécifiques, d'ordre budgétaire et juridique, raison pour laquelle l'orateur se félicite que, s'agissant du financement, le terme « volontaire » ait été retenu dans la version finale du texte.

14. Selon **M. Martin Prada** (Observateur de l'Union européenne), le dialogue sur le financement est un bel exemple de transparence et de collaboration entre tous les acteurs concernés au sein des États Membres et le système des Nations Unies pour le développement. Si l'on a consacré beaucoup de temps à l'examen des avantages et des inconvénients des contributions aux ressources de base et des contributions volontaires, la nécessité de diversifier la base de donateurs n'a pas été suffisamment débattue. Cette diversification doit être encouragée à l'avenir, indépendamment de l'évolution des autres facteurs. Enfin, le fait que l'on ne puisse pas

quantifier les économies qui découleraient des gains d'efficacité liés à la mise en œuvre des réformes comporte des incidences en ce qui concerne le reste du document. Comme ne cesse de l'affirmer l'Union européenne, en ce qui concerne l'indicateur 6, qui porte sur les économies non quantifiées que pourrait réaliser le système, celles-ci ne proviendraient pas de contributions financières supplémentaires mais seraient plutôt le fait d'abord des économies réalisées à l'échelle du système et ensuite des contributions en nature.

15. **M^{me} Schougin Nyoni** (Observatrice de la Suède) dit que le pacte de financement est un mécanisme qui repose sur l'effet de synergie et qui nécessite une collaboration ainsi qu'une action conjointe associant les États Membres et les organismes du système des Nations Unies pour le développement. Par exemple, les fonds communs et les fonds thématiques doivent être conjointement conçus et mis en place avec les États Membres, de manière à ce que ces derniers soient davantage en mesure de respecter leurs engagements. Pour que le pacte soit une réussite, il est essentiel que les organismes, les fonds et les programmes l'intègrent dans chacun de leurs dialogues relatifs au financement.

16. La redevance de 1 % est prélevée sur les contributions préaffectées, parce qu'elles représentent un coût supplémentaire pour les organismes et qu'elles ne favorisent pas la collaboration interinstitutions, qui doit être encouragée dans l'optique de l'application du Programme de développement durable à l'horizon 2030. La Suède, qui est l'un des rares pays à avoir choisi de confier la collecte de cette redevance aux donateurs afin de limiter au maximum les coûts de transaction, exhorte les autres États à lui emboîter le pas et serait heureuse de partager l'expérience qu'elle a acquise dans l'application de cette modalité.

17. **M^{me} Crabtree** (Turquie) dit que sa délégation se félicite des efforts déployés par le Secrétaire général pour assurer la pérennité du système des Nations Unies pour le développement et pour rendre son financement plus prévisible grâce à la mise en place du pacte de financement. Son pays est l'un des principaux pourvoyeurs d'assistance au monde et l'un des rares donateurs à dépasser l'objectif officiel des Nations Unies en matière d'aide publique au développement. La Turquie, qui accueille la plus importante population de réfugiés au monde, achemine chaque mois une aide vitale à des millions de personnes dans le besoin et a dépensé 30 milliards de dollars pour les seuls Syriens. Le pacte de financement ne doit pas être perçu comme une solution applicable uniformément à tous les contextes, puisqu'il faut prendre en compte les caractéristiques et les capacités de chaque donateur. Le modèle de financement hybride existant et le pacte de

financement peuvent ne pas suffire pour financer intégralement les activités du système des Nations Unies pour le développement et le système des coordonnateurs résidents. Il y a lieu de trouver une solution durable et à long terme pour assurer le financement du système des coordonnateurs résidents afin d'en garantir la réussite, faute de quoi il s'avèrera difficile de fixer des objectifs à moyen et à long terme et d'instaurer des partenariats entre les coordonnateurs résidents et les pays hôtes. Enfin, la participation des pays de programme apparaît essentielle pour une mise en œuvre effective.

18. **M. Pfeil** (Allemagne) dit que, ces dernières années, son Gouvernement a revu à la hausse le montant des ressources de base qu'il octroie à un certain nombre de fonds et programmes des Nations Unies et que le pays s'efforcera de continuer dans cette voie. Il convient de diversifier la base des donateurs, notamment en ce qui concerne le système des coordonnateurs résidents, afin de s'assurer que les niveaux de financement sont viables et qu'ils atteignent le montant prévu de 281 millions de dollars dans les années à venir. Il y a lieu de se féliciter de ce que certains des pays les moins avancés aient contribué au fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées.

19. S'agissant des économies, les gains d'efficacité, qui ne constituent pas une fin en soi sont un produit indirect de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. À cet égard, l'orateur demande aux panélistes quelle application concrète pourrait avoir l'indicateur 6 relatif aux gains d'efficacité et aux économies en ce qui concerne les locaux communs des Nations Unies.

20. De l'avis de **M^{me} Fladby** (Norvège), le pacte de financement est une bonne occasion de s'affranchir du mode de financement critiquable du système des Nations Unies pour le développement, en renonçant aux financements rigoureusement affectés d'avance, qui ne favorisent guère la réforme ou les gains d'efficacité découlant de la collaboration. Les États Membres et les acteurs non étatiques, devraient s'attacher à optimiser leurs contributions financières au pacte, en les rendant plus souples et plus prévisibles. Si la base de donateurs s'est élargie, les fonds préaffectés sont en forte hausse - une situation paradoxale qui mériterait une étude approfondie. L'oratrice demande aux coordonnateurs résidents présents à la réunion d'indiquer dans quelle mesure les engagements nationaux dans le cadre du pacte de financement pourraient leur permettre de mieux s'acquitter de leurs fonctions.

21. **M^{me} Bhatia** (Conseillère principale chargée des partenariats stratégiques, Entité des Nations Unies pour

l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes), notant la faible proportion d'entités du système qui disposent de politiques en faveur de l'égalité des genres, ainsi que de financements et de résultats dans ce domaine, dit que, concernant des thèmes précis, il sera difficile d'assurer la cohérence entre les plans stratégiques des différentes entités et le plan stratégique conçu à l'échelle du système. Les petits organismes ont du mal à faire entendre leur voix lorsqu'ils interviennent au niveau interinstitutionnel. M^{me} Bhatia demande aux coordonnateurs résidents quels mécanismes ont été mis en place dans le cadre de gestion et de responsabilité et quelles mesures incitatives peuvent être par le biais du système de gestion de la performance et du système de recrutement, de manière à ce que les coordonnateurs résidents associent l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement au dialogue avec les pays et prennent en compte, dans le programme de travail global, toutes les aspirations de ces derniers en matière de développement.

22. **M. Harris** (Sous-Secrétaire général chargé du développement économique et Économiste en chef) dit que le large soutien en faveur de l'élargissement de la base de donateurs est encourageant. Toutefois, l'examen des avantages des ressources de base par rapport aux autres ressources a laissé de côté les raisons et les objectifs qui sous-tendent l'affectation des ressources à des fins précises, laquelle est bien plus que la manifestation d'un simple manque de confiance dans le système des Nations Unies pour le développement. Si l'utilisation de l'argent des contribuables était clarifiée d'emblée, l'application du principe de responsabilité n'en serait que facilitée étant donné que les donateurs eux-mêmes sont responsables devant les parlements et les citoyens de l'emploi de ces fonds. Il incombe aux donateurs et au système des Nations Unies de faire valoir que la réalisation des objectifs constitue un objectif commun vers lequel toutes les parties prenantes doivent tendre et auquel elles doivent contribuer. L'affectation de ressources à des fins spécifiques est une tendance qui ne pourra être définitivement inversée tant que ses causes profondes n'auront pas été pleinement appréhendées. L'orateur se demande quelles mesures le système des Nations Unies pour le développement peut prendre pour rendre cette pratique moins attrayante aux yeux des donateurs.

23. **M. Allen** (Royaume-Uni) dit que, même s'ils comptent, les résultats ne sont pas toujours quantifiables; et il ne faut donc pas exagérer l'importance que revêt la mesure des résultats. Les parlements et les contribuables ont des attentes, mais en raison des obstacles rencontrés dans certains contextes, les choses se déroulent rarement comme prévu. Plus de

50 % de l'aide publique au développement (APD) versée par le Royaume-Uni a été consacrée à des pays fragiles ou touchés par un conflit, un choix délibéré qui correspond à la pratique observée durant la décennie précédente. Conscient des défis que soulevaient cette décision, le pays s'est efforcé d'innover dans la mesure des résultats. L'orateur dit espérer que les coordonnateurs résidents pourront fournir des informations précises sur les résultats des activités sur le terrain. Quelle que soit la manière dont les États Membres et le système des Nations Unies décident d'aborder la question du financement, leur objectif primordial doit être l'efficacité, définie comme l'utilisation la plus efficace des ressources aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable dans les pays de programme. Une approche à l'échelle du système des Nations Unies encourageant le versement de contributions financières volontaires au système des coordonnateurs résidents favoriserait un sentiment d'appropriation collective à l'égard du système et mettrait en relief l'importance que revêt l'engagement de chaque État Membre.

24. **M. Reddy** (Professeur associé d'économie à la New School for Social Research et ancien membre de l'Équipe indépendante des conseillers aux dialogues du Conseil économique et Social) note que le débat a mis en lumière deux interprétations possibles de l'objectif visé par les gains d'efficacité et le principe de responsabilité, à savoir tirer davantage parti des ressources existantes ou donner de la crédibilité à l'utilisation qui en est faite afin de justifier la demande de ressources supplémentaires. La deuxième interprétation est plus facile à concilier avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030, pour lequel un apport massif de ressources supplémentaires est, de l'aveu général, nécessaire. Si l'apport de ces ressources additionnelles était conditionné par une plus grande efficacité et une meilleure application du principe de responsabilité, il serait possible de concilier les besoins supplémentaires de ce Programme avec la nécessité de ne pas recourir à des ressources supplémentaires.

25. **M^{me} Sinanoglu** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies en Bosnie-Herzégovine) dit que des économies sont réalisées, mais que l'information n'a pas encore été suffisamment diffusée ou communiquée aux donateurs, d'où la nécessité de redoubler d'efforts dans ce domaine. D'après son expérience, l'un des arguments qui militent contre les financements préaffectés est le fait qu'ils servent les priorités d'autres donateurs et d'autres États Membres au détriment de celles des pays de programme. Le pacte de financement et les financements sans préaffectation permettront de

mieux faire concorder les interventions et les priorités nationales. En outre, l'élaboration de plusieurs projets distincts s'avère extrêmement coûteuse en temps et en main d'œuvre, sans garantie de réussite, tout comme l'établissement de rapports sur ces projets et l'évaluation de ces derniers, le traitement des demandes d'information et le maintien d'effectifs à cette fin. À l'inverse, le passage à un mode de financement sans préaffectation est un moyen de se prémunir de ces coûts cachés.

26. **M. Lazzarini** (Coordonnateur résident de l'ONU, Coordonnateur de l'action humanitaire et Représentant spécial adjoint du Secrétaire général au Liban) dit que le pacte de financement constitue une bonne nouvelle pour les équipes de pays des Nations Unies, ainsi qu'un engagement entre les États Membres, les donateurs, les pays hôtes et les organismes des Nations Unies. De ce fait, il exigera une modification des comportements dans le domaine de la collaboration. Premièrement, la primauté doit être accordée aux priorités nationales. Lorsqu'il s'agit de contribuer à la mise en œuvre des priorités nationales au titre du nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, la coopération entre les donateurs et l'Organisation des Nations Unies doit s'inscrire dans ce cadre, ce qui permettra de dépasser les cloisonnements existants et de rompre avec l'approche-projet à laquelle on s'en est commodément remis ces dernières années. Deuxièmement, il faut mettre en place des mesures incitatives pour cette approche conjointe. Pour le moment, le financement au niveau des pays est complètement fragmenté et la communication relative à un projet en cours de mise en œuvre incohérente. Pour appuyer cette approche, il serait utile d'engager un dialogue stratégique au titre du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et de s'accorder sur les besoins et les priorités. À cet égard, le financement commun constitue une solution envisageable, mais il en existe d'autres.

27. **M. Jacquand** (Équipe de transition du système des Nations Unies pour le développement) relève que le système des Nations Unies pour le développement n'a pas fourni aux États Membres le tableau clair qu'ils attendent des efforts déployés par les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies pour réaliser des gains d'efficacité. Dans ce domaine, la priorité consiste actuellement à mettre à profit les ressources existantes et l'action déjà engagée avant de solliciter d'autres types de soutien.

28. Si l'équipe de transition met tout en œuvre pour appliquer intégralement la redevance, quelle que soit la méthode de collecte de l'État concerné, elle se félicite néanmoins de l'intention de la Suède d'opter pour un

prélèvement à la source. À ce jour, le système des Nations Unies pour le développement n'a pas réussi à mettre en place les mesures incitatives voulues en matière d'application du principe de responsabilité et de visibilité concernant les types de financement dont il a besoin. Le pacte de financement énonce un certain nombre d'engagements très concrets de la part de l'Organisation des Nations Unies, qui est tenue aux mêmes obligations de reddition de comptes et de visibilité pour les ressources de base et les ressources communes en particulier.

Table ronde sur le thème « Harmoniser la gouvernance à l'échelle du système et au niveau des entités pour une meilleure responsabilisation »

29. **M^{me} King** (Saint-Vincent-et-les Grenadines), animatrice de la table ronde, dit que ces échanges sont l'occasion de mettre en lumière des questions relatives aux activités opérationnelles qui intéressent les conseils d'administration et les organes directeurs du système des Nations Unies pour le développement.

30. **M. Cho** Tae-yul (Président du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et Représentant permanent de la République de Corée auprès de l'Organisation des Nations Unies), panéliste, dit que cette table ronde est utile et arrive à point nommé, car l'on n'a pas accordé une attention suffisante au renforcement de la cohérence de l'action du système et de l'application du principe de responsabilité, qui occupent une place centrale dans le train de réformes global. Parmi les problèmes rencontrés figure le niveau limité des interactions, non seulement entre les différents organes directeurs, mais aussi entre le Conseil et l'Assemblée générale.

31. L'orateur dit que, plus tôt cette même année, il s'est entretenu avec la Présidente de l'Assemblée générale et d'autres organes directeurs pour examiner des questions d'intérêt commun. Il est ressorti de ces échanges que le manque de communication entre les différents organes directeurs peut engendrer des problèmes de confiance. Des interactions plus régulières entre tous les organes directeurs et le Conseil renforceraient la cohérence et la coordination à l'échelle du système.

32. Les recommandations du Secrétaire général sont très utiles en ce qu'elles permettent aux organes directeurs de rendre compte au Conseil des mesures qu'ils ont prises pour procéder à l'examen quadriennal complet et appliquer la résolution sur le système des

Nations Unies pour le développement. Elles sont particulièrement profitables aux petits organismes non-résidents, qui ont rarement l'occasion d'interagir avec le Conseil, mais qui peuvent apporter une contribution déterminante à la mise en œuvre de la réforme du système. Ces organismes sont toutefois prudents et ne veulent pas donner l'impression d'entrer en concurrence avec d'autres organismes plus importants. Bien que leurs politiques soient mal connues ou guère valorisées au sein du système des Nations Unies pour le développement, elles peuvent s'avérer extrêmement utiles. La participation active de ces organismes et la mise en vedette de leurs réalisations profiteraient à l'ensemble du système.

33. Les recommandations du Secrétaire général visant à axer davantage les examens annuels sur des problèmes spécifiques liés aux activités opérationnelles de développement sont également utiles. L'une des priorités de l'orateur, en sa qualité de Président du Conseil d'administration, est de faire de celui-ci un lieu de dialogue plus stratégique, plus interactif et plus substantiel, y compris sur les corrélations entre la paix, le développement et l'action humanitaire, ce qui devrait mieux focaliser les examens annuels du Conseil.

34. En ce qui concerne les progrès réalisés dans les méthodes de travail du Conseil d'administration, la proposition initiale du Secrétaire général de procéder à une fusion plus lente et plus progressive de tous les conseils d'administration n'a pas encore été suivie d'effet. Toutefois, des progrès considérables se matérialisent dans la transposition à plus grande échelle des activités conjointes, la réunion conjointe des Conseils d'administration servant de lieu d'échanges sur des questions communes. Cette réunion ne doit néanmoins pas faire double emploi avec les fonctions de chaque conseil d'administration, ni empiéter sur sa fonction de contrôle. Enfin, le fait que le débat annuel du Conseil économique et social sur les activités opérationnelles de développement et la session annuelle du Conseil d'administration se tiennent à des dates si proches ne permet peut-être pas la prise en compte des travaux du Conseil économique et social dans les réunions du Conseil d'administration.

35. **M^{me} von Steiger** (Cheffe suppléante du domaine Coopération globale à la Direction suisse du développement et de la coopération), panéliste, déclare que, dans un système qui comporte une multitude de niveaux de gouvernance, veiller au respect de tous les grands principes de gouvernance constitue un immense défi. Néanmoins, le système des Nations Unies pour le développement ne cesse d'obtenir des résultats concrets sur le terrain. Ces derniers doivent donc être examinés dans le cadre de la réflexion sur une meilleure

application du principe de responsabilité à l'échelle du système, compte étant tenu de ce qui existe déjà, de ce qui doit être amélioré et de ce qu'il reste à faire.

36. Au niveau des pays, l'obligation de rendre compte a été renforcée par la présentation de rapports au Secrétaire général et par le cadre de gestion et de responsabilité, ce qui constitue une amélioration des mécanismes de gouvernance. L'accréditation des coordonnateurs résidents par les États Membres devrait être accélérée. Les nouveaux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement constituent une prochaine étape importante, dans la mesure où leurs directives jouent un rôle clé dans l'aide que l'ONU apporte aux pays hôtes en vue de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, le système des Nations Unies pour le développement faisant à ce titre office de garant des normes et valeurs universelles.

37. Les cadres de coordination jouent un rôle clé et devraient permettre aux équipes de pays de s'entendre sur un ensemble de priorités stratégiques et d'apporter au niveau national des réponses plus concertées dans le domaine du développement durable en faveur des victimes des inégalités, de la pauvreté et de l'exclusion. Ils servent également d'instruments de responsabilisation, tout comme le processus de recrutement des coordonnateurs résidents, qui est axé sur l'identification de l'ensemble des compétences requises et prend ses distances avec la structure hiérarchisée de l'Organisation des Nations Unies pour rendre cette dernière plus souple. Il conviendrait de renforcer les chaînes de responsabilité entre le niveau régional et les niveaux national et mondial. Une approche pragmatique et fondée sur les travaux des entités et organes régionaux existants devrait être adoptée en vue de la consolidation de l'échelon régional.

38. Des progrès considérables ont été accomplis en matière de réforme au sein de l'Organisation, malgré la complexité de sa structure de gouvernance. Il faut en faire plus pour que la réforme soit effective et serve l'intérêt commun. Par exemple, les ressources investies dans le système doivent être utilisées de manière efficace et efficiente. Il faut identifier et éliminer les doubles emplois, de manière à ce que les capacités et les ressources puissent être déployées là où l'impact de l'Organisation est optimal.

39. L'appui apporté à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 doit avant tout faire fond sur les avantages comparatifs du système des Nations Unies pour le développement. À cet égard, le document stratégique à l'échelle du système, qui

revêt une importance certaine, devrait aborder la question de la division du travail et des incidences au niveau opérationnel. Il appartient aux États Membres d'indiquer au système la voie à suivre, faute de quoi ils s'exposeraient au risque d'une plus grande fragmentation.

40. Les conseils d'administration doivent adopter une nouvelle culture qui, d'une part, permette à chaque partie de jouer son rôle d'appui auprès des États Membres dans le domaine de la réalisation des objectifs du développement durable, et, d'autre part, favorise les synergies et les connexions entre les différentes parties. Il faut également lever les obstacles bureaucratiques et accroître les gains d'efficacité. Les liens entre le Conseil des chefs de secrétariat et le Conseil économique et social paraissent encore ténus. Pourtant, le Conseil des chefs de secrétariat pourrait être mis à contribution pour garantir l'application du principe de responsabilité tout en servant, au niveau mondial, de lieu d'examen des résultats obtenus collectivement, à la lumière du document stratégique à l'échelle du système.

41. **M. Liu Zhenmin** (Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales), panéliste, déclare que la gouvernance des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement est appelée à jouer un rôle essentiel dans la réussite du nouveau positionnement et des travaux du système des Nations Unies relatifs au Programme de développement durable à l'horizon 2030. Elle permet aux États Membres de donner au système des orientations et d'en contrôler l'exécution, en même temps qu'elle le rend comptable des résultats.

42. En dépit de sa structure de gouvernance à trois niveaux, le système des Nations Unies pour le développement fonctionne de manière assez décentralisée. Par exemple, comparés à l'Assemblée générale et au Conseil, les organes directeurs des différentes entités sont relativement indépendants. Les États Membres plaident depuis longtemps pour une amélioration de la gouvernance du système afin que les différents organes communiquent davantage. Il s'agit de veiller à ce que l'Assemblée générale donne des directives claires, à ce que le Conseil exerce un contrôle efficace et à ce que les organes directeurs appliquent intégralement les directives, fournissent des orientations supplémentaires et rendent des comptes.

43. Pour améliorer la gouvernance, les travaux de l'Assemblée générale et du Conseil doivent impérativement se fonder sur des faits, des évaluations et des analyses solides. Le cadre d'indicateurs pour l'examen quadriennal complet est particulièrement important à cet égard, de même que les informations

recueillies dans le cadre des enquêtes menées par le Département des affaires économiques et sociales auprès des pays de programme et des équipes de pays. Le cadre de suivi et les enquêtes seront de nouveau mis à jour en vue de la préparation de l'examen quadriennal complet de 2020.

44. Il convient par ailleurs d'améliorer le fonctionnement du débat consacré aux activités opérationnelles du Conseil, qui est l'occasion de rendre compte des résultats obtenus. La proposition du Secrétaire général visant à établir un programme de travail pluriannuel pour ce débat pourrait permettre au Conseil de procéder à des examens plus ciblés des aspects et des difficultés spécifiques de l'examen quadriennal complet et de fournir, le cas échéant, des orientations plus détaillées. Des résolutions pourraient s'inspirer de ces orientations pour mettre à profit les innovations effectives et orienter les activités opérationnelles de développement sous tous leurs aspects. D'autres mesures doivent être prises pour optimiser les résultats et la session en cours devrait s'attacher à faire émerger de nouvelles idées à cet égard.

45. Les organes directeurs des différentes entités doivent veiller à donner une suite concrète aux décisions de l'Assemblée générale et du Conseil. La programmation des activités des différentes entités et la chaîne hiérarchique à laquelle se rattachent leurs représentants dans les pays doivent appuyer le rôle de direction du coordonnateur résident ou de la coordonnatrice résidente.

46. L'examen quadriennal complet de 2020 devrait être l'occasion de prendre des mesures qui améliorent véritablement la gouvernance des activités opérationnelles afin de maximiser leur incidence sur la réalisation des objectifs du développement durable. La participation des États Membres à la session en cours revêt une grande utilité pour ce qui est de la suite donnée aux recommandations du Secrétaire général.

47. **M^{me} Shackelford** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies au Costa Rica) fait observer que les liens entre le Conseil économique et social et les conseils d'administration des organismes du système doivent être renforcés. Il faut également renoncer à l'approche individuelle par organisme au profit d'une démarche intégrée et multidimensionnelle. Dans ce processus, il importe d'envisager la situation dans son ensemble, en essayant de déterminer dans quelle mesure chaque organisme pourrait améliorer sa collaboration avec les autres entités afin d'aider les pays à atteindre les objectifs du développement durable. Il convient également d'appliquer le principe de responsabilité, envisagé non plus uniquement sous l'angle des mandats

respectifs de chaque organisme, mais de manière plus générale, à la lumière du Programme de développement durable à l'horizon 2030. À ce titre, il importe que les descriptifs de programme de pays comportent un chapitre commun. Enfin, les questions relatives au recrutement s'appliquent non seulement aux coordonnateurs résidents mais aussi aux membres des équipes de pays.

48. **M^{me} Sinanoglu** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies en Bosnie-Herzégovine) dit qu'elle n'a pas beaucoup entendu parler des institutions spécialisées et des organes directeurs, qui ont pourtant une influence considérable sur les activités des coordonnateurs résidents. La réforme joue un rôle très constructif dans la mesure où les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement se voient accorder une grande importance et un rang de priorité plus élevé qu'auparavant. Ces plans-cadres devraient toutefois être dictés par les problèmes, les préoccupations, les besoins et les priorités des pays et pas nécessairement par les organismes, un principe qui devrait également être appliqué au niveau des conseils d'administration. Si un organisme se voit confier un mandat dans un domaine précis, cela ne veut pas dire que d'autres d'organismes ne peuvent pas également intervenir dans ce domaine et y apporter leur contribution. L'adoption de chapitres communs serait utile pour remédier au problème du manque de communication sur le terrain concernant certaines questions. Des textes communs, comme ceux qui sont en cours d'élaboration dans les pays des Balkans au sujet de questions communes qui concernent cette région, seraient également d'une grande utilité pour les conseils d'administration.

49. **M. Shawesh** (Observateur de l'État de Palestine), prenant la parole au nom du Groupe des 77 et de la Chine, dit que si le Groupe est conscient du rôle que joue le Conseil en tant que dispositif de responsabilisation, ce dernier ne doit pas se substituer à l'Assemblée générale, qui est le principal organe chargé de l'orientation stratégique et du contrôle du système des Nations Unies pour le développement. Le Groupe n'est donc pas favorable à la recommandation du Secrétaire général, tendant à ce que l'Assemblée générale n'adopte des résolutions concernant le système de développement qu'à l'occasion de l'examen quadriennal complet, tandis que le Conseil adopterait ces résolutions dans l'intervalle entre les examens quadriennaux.

50. **M. Dewar Viscarra** (Mexique) dit qu'il aimerait connaître les délais qui doivent s'écouler entre le débat consacré aux activités opérationnelles de développement et la session annuelle du Conseil

d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), selon le Président du Conseil d'administration.

51. Le Mexique appuie sans réserve la proposition du Secrétaire général de faire coïncider l'adoption d'une résolution sur le système de développement par l'Assemblée générale avec l'examen quadriennal complet, l'adoption par le Conseil d'une résolution sur l'application des directives de l'Assemblée générale intervenant les années où cet examen n'a pas lieu. Les capacités sont mises à rude épreuve et les deux dernières résolutions de l'Assemblée générale n'ont guère apporté de valeur ajoutée. L'orateur demande à M. Liu Zhenmin, Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales, si l'application de cette proposition aura des incidences pour le Département des affaires économiques et sociales, notamment en ce qui concerne la production des rapports les années où il n'y a pas d'examen quadriennal complet. Il pose également la question de savoir dans quelle mesure le renforcement des moyens d'action des coordonnateurs résidents contribue à l'amélioration de leurs interactions avec les différents organismes.

52. **M^{me} Klaus** (Observatrice de l'Union européenne) dit que la délégation européenne accueille favorablement la proposition du Secrétaire général de coupler l'adoption de résolutions par l'Assemblée générale sur le système de développement avec l'examen quadriennal complet, l'adoption de ces résolutions par le Conseil n'ayant lieu que dans l'intervalle. Cette mesure remplirait un objectif commun en renforçant les gains d'efficacité et en évitant les doubles emplois. La délégation de l'Union européenne convient en outre que l'efficacité du débat consacré aux activités opérationnelles doit être améliorée, mais demande davantage de précisions sur la proposition visant à établir un programme pluriannuel et sur ses incidences.

53. Il conviendrait d'améliorer l'établissement des rapports afin de mieux éclairer les prochaines négociations touchant à l'examen quadriennal complet. Il conviendrait aussi d'établir des rapports plus complets et de meilleure qualité concernant les cibles à atteindre. De nombreux rapports du Secrétaire général ne couvrent pas forcément de manière suffisamment approfondie tous les mandats résultant de l'examen quadriennal complet. La délégation de l'Union européenne attend avec intérêt l'exposé sur les progrès de la réforme tant attendue du Département des affaires économiques et sociales et sa note d'information mentionnée dans le rapport du Secrétaire général. Cette

note doit traiter de la nécessité d'accroître les gains d'efficacité et d'éviter les doubles emplois, tout en rendant compte en toute transparence des résultats de la cartographie des ressources, de leur utilisation et de leur affectation.

54. **M^{me} Leyva Regueira** (Observatrice de Cuba) dit que l'Assemblée générale joue un rôle important en fournissant des orientations stratégiques pour les activités opérationnelles. La délégation cubaine rejette la proposition du Secrétaire général concernant le calendrier des résolutions adoptées par l'Assemblée générale et par le Conseil. Si le débat consacré aux activités opérationnelles est utile et mérite d'être renforcé et soutenu par les États Membres, c'est à l'Assemblée générale qu'il revient de donner suite aux mandats qui sont les siens. Il existe des recoupements notables entre la réunion commune des Conseils d'administration et le débat consacré aux activités opérationnelles, mais le système des Nations Unies pour le développement doit s'appuyer sur ce dernier, plutôt que de laisser au Conseil d'administration le soin de prendre des décisions.

55. Bien que la nécessité de renforcer les échanges entre les États Membres, les organismes sur le terrain et les entités du système de développement, y compris les institutions spécialisées, ait été examinée, les possibilités d'interaction ne sont pas mises à profit. Cuba attache beaucoup de prix au rapport annuel du Bureau de la coordination des activités de développement. Le débat consacré aux activités opérationnelles est une occasion importante d'examiner le travail des coordonnateurs résidents et d'en prendre la mesure. Le partage d'informations concernant les méthodes d'exécution et la dynamique qu'elles impriment aux activités menées conjointement au niveau régional peut également s'effectuer dans le cadre du débat consacré aux activités opérationnelles du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et des commissions économiques régionales.

56. **M. Cho** Tae-yul (Président du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et Représentant permanent de la République de Corée auprès de l'Organisation des Nations Unies) précise que le débat consacré aux activités opérationnelles et la session annuelle du Conseil d'administration ont été programmés avec seulement deux jours d'intervalle par le Secrétariat, conformément aux recommandations formulées dans la résolution de cette année. Pour que les réflexions du Conseil économique et social puissent être dûment prises en compte dans les réunions du

Conseil d'administration, il serait préférable qu'au moins deux semaines s'écoulent entre ces deux rencontres.

57. S'agissant du rôle nouvellement étoffé des coordonnateurs résidents, même s'il est encore trop tôt pour identifier des dispositifs ou des résultats concrets, l'orateur demande s'il existe un document d'orientation pour la mise en œuvre de la réforme actuelle du système des Nations Unies pour le développement. Il semble que le sentiment d'urgence qui règne à New York concernant cette réforme ne soit pas entièrement partagé sur le terrain.

58. **M^{me} von Steiger** (Cheffe suppléante du domaine Coopération globale à la Direction suisse du développement et de la coopération) dit qu'il faut davantage espacer le débat consacré aux activités opérationnelles et la session annuelle du Conseil exécutif.

59. Les différents organismes doivent collaborer davantage à des stratégies et adopter une approche fondée sur des problèmes concrets. L'adoption d'un chapitre commun est souhaitable, bien que l'on se trouve face à deux niveaux, celui des conseils d'administration et celui des différentes entités. Le cadre de coordination, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'approche fondée sur des problèmes concrets mise en œuvre par les coordonnateurs résidents mobilisent les organismes autour d'enjeux partagés et de leur responsabilité commune. Il doit exister une vision globale, que les spécialistes doivent maîtriser, mais les différents organismes doivent également disposer de mandats spécifiques, qu'ils doivent être en mesure de mettre en œuvre. Les conseils d'administration pourraient être mis à contribution dans ce domaine. Cependant, un remaniement complet assorti d'un changement de la structure de gouvernance ne peut être envisagé dans la mesure où le système a évolué naturellement au fil du temps.

60. **M^{me} King** (Saint-Vincent-et-les Grenadines) dit que, dans sa résolution [72/305](#), l'Assemblée générale a défini une nouvelle marche à suivre pour l'organisation du calendrier des réunions par catégories. Elle demande s'il est possible de modifier le calendrier des réunions des conseils d'administration plutôt que celui des réunions du Conseil, qui est prescrit par les États Membres.

61. Selon **M. Liu Zhenmin** (Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales), la proposition du Secrétaire général tient clairement compte du fait que les États Membres conservent la prérogative d'adopter des résolutions lorsqu'ils le jugent nécessaire, que ce

soit à l'Assemblée générale ou au Conseil. Cette proposition faisait également suite à des plaintes d'États Membres concernant des doubles emplois dans les résolutions adoptées par les deux organes. L'Assemblée générale et le Conseil sont tous les deux des organes créés par la Charte des Nations Unies, composés d'États Membres et dont l'efficacité et l'efficience doivent être renforcées. Le pouvoir de décision revient en dernier ressort aux États Membres. Le Secrétariat appliquera leurs directives tout au long du processus de réforme.

62. Le renforcement du débat consacré aux activités opérationnelles est important pour le repositionnement du système de développement et a été traité dans la résolution [72/305](#) de l'Assemblée générale. Il s'agit d'une question qui concerne non seulement les États Membres, mais aussi les organismes des Nations Unies, en particulier les entités participant à des activités opérationnelles. Ce débat fournit aux États Membres l'occasion de recueillir l'éclairage des organismes chargés des activités opérationnelles et de formuler des orientations à ce sujet.

63. La proposition du Secrétaire général concernant le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, y compris l'amélioration des activités opérationnelles, est destinée à aider les États Membres à réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'objectif visant à rendre le débat plus efficace, plus substantiel, plus interactif et davantage orienté vers l'action est commun à toutes les parties, qui doivent donc œuvrer de concert à sa réalisation.

64. Les indicateurs jouent un rôle fondamental dans les échanges et les évaluations des examens quadriennaux complets, comme dans la préparation des examens futurs. À cette fin, quatre catégories d'enquêtes seront menées au cours des prochains mois, avec les États Membres, le siège des entités des Nations Unies, les équipes de pays et les coordonnateurs résidents. La mise à contribution des coordonnateurs résidents dans ce type d'enquête est chose nouvelle et permettra de mieux comprendre comment ils coordonnent leur action avec celle des équipes de pays au niveau national. Ce sera pour les États Membres l'occasion de donner des conseils et de faire des suggestions concernant l'amélioration de l'examen quadriennal complet.

65. Le Département des affaires économiques et sociales, qui est une entité du Secrétariat, est chargé d'appuyer l'Assemblée générale, le Conseil et le système des Nations Unies pour le développement, notamment pour la préparation du rapport de l'examen quadriennal complet. La réforme de cet organe doit donc viser à renforcer le rôle du Secrétariat dans le cadre

de l'appui qu'il fournit aux États Membres et au Conseil.

66. **M^{me} Sinanoglu** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies en Bosnie-Herzégovine) dit qu'il y a sur le terrain un sentiment d'urgence émanant du Siège et relayé par les coordonnateurs résidents. La marche à suivre n'a pas été couchée sur le papier, car la situation évolue naturellement : certaines décisions sont prises puis appliquées par les coordonnateurs résidents, tandis que d'autres sont différées, de sorte que l'orientation à suivre manque parfois de clarté. Une feuille de route découlant des objectifs de développement durable existe néanmoins et a débouché sur des plans de transition et, plus récemment, différents axes de travail, ce qui a eu pour résultat de clarifier le cadre de gestion et de responsabilité et les directives générales. Dans certains pays, dont la Bosnie-Herzégovine, de nouveaux progrès ont été accomplis sur le plan des activités opérationnelles et le principal élément de cette feuille de route est le bilan commun de pays pour les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Il importe que ces axes de travail, qui revêtent actuellement plusieurs formes, comme dans les plans de travail des équipes de pays des Nations Unies, soient définis plus clairement dans le cadre de la réforme.

67. **M^{me} Shackelford** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies au Costa Rica) estime que l'accent doit être mis sur l'accélération des stratégies en faveur de la réalisation des objectifs du développement durable et la coordination dans ce domaine. Cela doit englober non seulement le dialogue avec les États Membres et les pays hôtes sur les priorités nationales, mais aussi le recours à des instruments tels que l'Examen périodique universel, avec des recommandations aux gouvernements et aux pays pour qu'ils travaillent ensemble. La communication entre le siège et les équipes sur le terrain doit également être renforcée.

68. **M^{me} Mohammed** (Vice-Secrétaire générale) dit que, dans le cadre du débat consacré aux activités opérationnelles de développement, le Conseil s'est montré à la hauteur des nouvelles attentes qu'il a suscitées en tant que dispositif de responsabilisation en ce qui concerne les résultats obtenus à l'échelle du système. Les États Membres ont évalué les progrès accomplis dans les initiatives conjointes de repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, afin de mieux soutenir la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 dans le contexte de l'examen quadriennal complet.

69. Les progrès accomplis dans l'exécution de tous les mandats confiés au système des Nations Unies pour le développement ont été évalués ces trois derniers jours.

Le rythme soutenu de la mise en œuvre et les premières réalisations, notamment de la transition réussie vers un nouveau système des coordonnateurs résidents en début d'année ont été salués. Le système des coordonnateurs résidents est la pierre angulaire et le principal moteur d'une transformation profonde du système des Nations Unies pour le développement.

70. Les États Membres ont examiné les nouvelles propositions du Secrétaire général et fait part de leurs positions initiales sur ces mandats essentiels, tout en demandant des comptes au système des Nations Unies pour le développement sur les mandats pour lesquels des progrès restent à faire, comme l'élaboration d'un document stratégique solide à l'échelle du système.

71. Le système des Nations Unies pour le développement s'est de son côté engagé à améliorer ses résultats, dans un souci de transparence totale et avec une conscience aiguë de ses responsabilités, en faisant état en toute franchise des obstacles rencontrés au cours de ce processus de transition, qui a compté avec la participation des chefs de secrétariat et les témoignages directs des coordonnateurs résidents. Les États Membres sont vivement encouragés à s'engager et à jouer un rôle moteur dans cette transition. Leur éclairage, dont il sera dûment tenu compte, permettra au système de poursuivre ses efforts de mise en œuvre et de prendre des mesures correctives, le cas échéant.

72. La Vice-Secrétaire générale dit que ce débat l'a aidée à mieux comprendre les positions et les attentes des États Membres dans des domaines qui nécessiteront une attention accrue, en particulier au niveau national. Les attentes des États Membres à l'égard du débat consacré aux activités opérationnelles de développement, qui se tiendra l'an prochain, sont claires, de même que la nécessité, à ses yeux, de continuer à avancer ensemble sur cette voie, en maintenant un dialogue permanent, jusqu'à ce que les aspirations qui sous-tendent les mandats se concrétisent.

73. Le ferme appui apporté par les États Membres au nouveau Bureau de la coordination des activités de développement est vivement apprécié. Les principaux éléments sont réunis pour amorcer un changement radical dans le mode de fonctionnement des équipes de pays des Nations Unies et accroître leur impact, leur cohésion et leur responsabilité effective. La Vice-Secrétaire générale se félicite du vif intérêt manifesté par les États Membres pour l'élaboration des outils de planification et d'administration du système qui ont vocation à accompagner la transition sur le terrain.

74. Les États Membres seront tenus pleinement informés de la finalisation des directives pour les

nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et de la mise en œuvre, aux niveaux régional et mondial, des composantes du cadre de gestion et de responsabilité. Tout sera mis en œuvre pour honorer l'engagement qui a été pris de suivre et de redéployer les gains d'efficacité au service des priorités de développement, en étroite collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

75. La Vice-Secrétaire générale se réjouit des commentaires favorables concernant le pacte de financement - un outil de responsabilité mutuelle qui joue un rôle essentiel consistant à inciter le système des Nations Unies pour le développement à collaborer davantage et à accroître son efficacité - tout comme de l'accueil qui a été fait aux recommandations du Secrétaire général visant à maximiser l'impact des ressources régionales et des bureaux multipays. Ces recommandations, qui sont le fruit d'une analyse et de consultations approfondies, témoignent de ce que le système des Nations Unies pour le développement fait tout ce qui est en son pouvoir pour servir les objectifs du Programme 2030.

76. Le travail en cours est complexe et il n'existe pas de solution unique adaptée au large éventail des attentes et à la diversité des contextes nationaux et régionaux des États Membres. La Vice-Secrétaire générale prend acte du fait que des délégations estiment que leur voix n'a pas été entendue et se dit tout à fait consciente qu'il importe de poursuivre le dialogue avec les États Membres pour parvenir à une compréhension partagée de la voie à suivre. Les réactions des États membres ont permis de clarifier leurs attentes. Elle espère que le système pourra compter sur leur appui pour maintenir la dynamique enclenchée et poursuivre son action en vue de remédier enfin aux goulets d'étranglement qui l'empêchent depuis longtemps de tirer le meilleur parti de ses ressources dans les régions et dans les bureaux multipays.

77. Maintenant que les États Membres ont approuvé la marche à suivre, des consultations seront engagées immédiatement avec les pays desservis par les bureaux multipays aux fins de l'examen d'un plan de mise en œuvre spécifique qui donne suite aux propositions du Secrétaire général. Un dialogue structuré sera établi avec les États Membres à des fins de consultation et de contrôle, parallèlement à la mise en œuvre, région par région, des propositions visant à renforcer l'action du système au niveau régional.

78. Le niveau d'ambition doit rester élevé et les prochaines étapes doivent être franchies dans un esprit de confiance mutuelle. Durant l'année écoulée, les États

Membres et le système des Nations Unies pour le développement ont collaboré à la mise en œuvre de la plus vaste réforme de l'histoire de l'Organisation, pour le plus grand bénéfice de cette dernière. La volonté de réforme du système est forte et fait l'objet d'un engagement important. Le nouveau système de coordination a été déployé et les coordonnateurs résidents sont à pied d'œuvre. Tous les mécanismes ont été mis en place pour soutenir une nouvelle génération d'équipes de pays et des changements ont lieu sur le terrain.

79. La Vice-Secrétaire générale dit espérer que les États Membres sont rassurés quant à la marche à suivre pour doter le système des Nations Unies pour le développement des moyens de venir en aide aux pays et aux populations dans le cadre de la réalisation des objectifs de développement durable. Elle se réjouit à l'idée de poursuivre cette aventure passionnante.

Clôture du débat

80. **M^{me} King** (Saint-Vincent-et-les Grenadines), résumant les échanges, déclare le débat clos.

La séance est levée à 17 h 55.