



Conseil économique et social

Distr. générale
12 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 15^e séance

Tenue au Siège, à New York, le mardi 21 mai 2019, à 15 heures

Président : M^{me} Azucena (Vice-Présidente) (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 : « *Qu'est-ce qui a changé sur le terrain au début de la réforme ?* »

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, assume la présidence.

La séance est ouverte à 15 heures.

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 : « Qu'est-ce qui a changé sur le terrain au début de la réforme ? »

1. **M. Rybakov** (Biélorus), Vice-Président et animateur, dit que le nouveau système des coordonnateurs résidents est au cœur même du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Au cours de la table ronde, les coordonnateurs résidents de chaque région examineront la manière dont les principales mesures sont mises en œuvre sur le terrain ainsi que leurs effets.

2. **M^{me} Gasarabwe** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies, Coordonnatrice de l'action humanitaire et Représentante spéciale adjointe du Secrétaire général au Mali), experte, dit que le système des Nations Unies soutient le Mali dans ses efforts de relèvement et de maintien de la paix depuis 2012 par l'intermédiaire d'organismes résidents et non résidents. La planification stratégique de la présence du système des Nations Unies dans le pays fait actuellement l'objet d'un remaniement en profondeur, notamment comme suite à l'adoption d'un nouveau plan national de développement pour 2019-2023 et du cadre stratégique intégré de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) pour 2019-2021.

3. À la suite du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, les fonctions de coordonnateur résident et de représentant résident du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ont été dissociées, un nouveau représentant résident du PNUD a pris ses fonctions et des procédures sont en cours pour recruter du personnel au Bureau de la Coordonnatrice résidente. L'élaboration du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (2020-2024) a offert aux organismes, fonds et programmes des Nations Unies

l'occasion de participer à la réforme. Dans ce contexte, le récent bilan commun de pays, qui pose un diagnostic factuel de la situation au Mali, a servi à mettre au point une approche participative de la théorie du changement.

4. Des consultations multipartites fructueuses se sont tenues au Mali dans le cadre de l'élaboration de l'examen national volontaire. Les initiatives menées par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) dans le but de mobiliser davantage de ressources pour financer l'objectif de développement durable n° 5 et de mettre en œuvre la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité sur les femmes et la paix et la sécurité ont été positives : elles ont permis de réunir l'équipe de pays et la MINUSMA en vue de sensibiliser davantage le Gouvernement aux objectifs de développement durable et de mieux protéger et promouvoir les droits des femmes.

5. La regroupement de plusieurs organismes sur un même site actuellement en cours permettra d'améliorer l'efficacité et le rapport coût-efficacité de la prestation des services. La diffusion de l'information s'est également améliorée avec le lancement, en décembre 2018, d'un site Web consacré à l'équipe de pays, qui décrit les résultats et l'incidence des activités du système des Nations Unies dans le pays.

6. Pour que la réforme du système des Nations Unies devienne une réalité, l'équipe de pays au Mali s'emploie à harmoniser les instruments et les cycles de planification et à optimiser les avantages comparatifs, à revoir l'appui collectif nécessaire pour assurer la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, à améliorer la planification et l'analyse conjointes entre l'équipe de pays et la MINUSMA, à renforcer la prise en main du Programme 2030 par toutes les parties prenantes, à analyser les méthodes de financement existantes, à proposer des réajustements dans le cadre d'une évaluation indépendante et à mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources en faveur du Programme 2030, notamment par la création d'un réseau national du Pacte mondial.

7. **M. Lazzarini** (Coordonnateur résident des Nations Unies, Coordonnateur de l'action humanitaire et Représentant spécial adjoint du Secrétaire général au Liban), expert, indique que, malgré des ressources limitées, des difficultés politiques et des problèmes de sécurité, le Liban a fait preuve d'un engagement et d'une solidarité exceptionnels en ouvrant ses portes à plus d'un million de réfugiés fuyant la Syrie dévastée par la guerre. Les entités des Nations Unies qui interviennent au Liban aident le Gouvernement et le peuple libanais à relever les nombreux défis auxquels le

pays fait actuellement face, notamment le ralentissement de la croissance économique, la détérioration de la situation budgétaire, le taux de chômage élevé et l'accroissement constant des besoins d'aide humanitaire et de développement.

8. Dans le cadre du programme de réforme du système des Nations Unies pour le développement, ces entités revoient la manière dont elles unissent leur action dans le domaine humanitaire et dans le domaine du développement, notamment en renforçant leur partenariat et leurs contacts avec des acteurs clés, comme la Banque mondiale, ce qui a abouti à la signature d'un accord de partenariat pour la période 2018-2020, et en menant des activités conjointes de collecte et d'évaluation des données. Au Liban, on met davantage l'accent sur les objectifs de développement durable. Le Gouvernement a présenté son premier examen national volontaire en 2018 et s'est engagé à élaborer son premier projet national de développement durable, dans lequel il définit ses ambitions pour 2030. À cet égard, les entités des Nations Unies qui interviennent au Liban s'emploient à faire en sorte que le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement devienne un véritable pacte entre le système des Nations Unies et le Liban en faveur du Programme 2030.

9. Par ailleurs, en vue de renforcer les liens stratégiques avec les partenaires, le Coordonnateur résident a organisé une série de réunions conjointes, notamment avec le Président, le Premier Ministre et le Ministre des affaires étrangères du Liban, pour examiner le programme de réforme et les futures priorités du système des Nations Unies dans le pays. Il s'entretient aussi régulièrement avec les partenaires qui apportent un financement.

10. En outre, des efforts sont actuellement déployés pour accélérer l'harmonisation des modalités de fonctionnement, notamment en réduisant les chevauchements d'activités, les coûts administratifs et les coûts de transaction entre les organismes des Nations Unies présents au Liban. L'équipe de pays s'est également portée volontaire pour jouer un rôle de pilote dans le cadre de l'engagement pris par le Secrétaire général de créer des services communs de soutien pour toutes les équipes de pays d'ici à 2022.

11. Au Liban, les entités des Nations Unies restent fermement attachées à la réforme. Toutefois, pour que celle-ci soit couronnée de succès, les États Membres doivent collaborer plus étroitement avec le système des Nations Unies pour le développement aux niveaux national, régional et mondial. Il est essentiel que les donateurs veillent à ce que leur participation aux

politiques et initiatives menées ainsi que l'appui qu'ils fournissent aux organismes, fonds et programmes s'inscrivent dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et que les États Membres soutiennent l'esprit de réforme en allant au-delà de contacts purement bilatéraux.

12. **M^{me} Boyd** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies pour la Thaïlande), experte, dit que la réforme ne peut être mise en œuvre sur le terrain par le seul coordonnateur résident, car elle exige une évolution des mentalités et des comportements de tous les membres des équipes de pays. Parmi les faits nouveaux positifs à cet égard, il convient de citer une meilleure structuration de la dotation en effectifs du Bureau de la Coordonnatrice résidente, le fait qu'un plus grand nombre d'organismes des Nations Unies sont devenus membres à part entière de l'équipe de pays et la création d'un nouveau guichet de financement des objectifs de développement durable qui a stimulé la programmation conjointe. De plus, de nouvelles directives internes, telles que les nouvelles directives relatives au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et le cadre de responsabilité mutuelle, ont fourni à l'équipe de pays une feuille de route et une définition plus précise des responsabilités individuelles et collectives. Toutefois, il serait utile que le Siège communique d'urgence de nouvelles orientations.

13. Le renforcement de l'équipe de pays a permis d'améliorer la communication de l'information et l'application du principe de responsabilité au Gouvernement hôte. Dans un souci de transparence, il sera établi un rapport annuel donnant un aperçu des activités, du financement et des effectifs de l'équipe. Toutefois, une plus grande transparence financière s'impose, car les bureaux régionaux ont du mal à ventiler leur financement et à montrer quelle part est concrètement allouée à la Thaïlande. L'échange de données est un autre aspect susceptible d'améliorations, notamment en ce qui concerne les grandes étapes de la réalisation des objectifs de développement durable.

14. L'équipe de pays a créé des partenariats plus structurés avec les réseaux locaux du Pacte mondial. Ces partenariats devraient déboucher sur une participation plus stratégique des entreprises et des modes de financement novateurs, ce qui permettra de tirer parti des points forts du secteur privé dans la réalisation des objectifs de développement durable. De manière plus générale, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont désormais mieux informés et mieux connectés au niveau mondial, ce qui leur permet de mieux diriger leurs équipes et de mieux servir les gouvernements hôtes. Toutefois, la

communication et les directives peuvent encore être améliorées à l'échelon régional.

15. **M^{me} Shackelford** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies pour le Costa Rica), experte, constate que le Costa Rica, pour qui le développement durable repose clairement sur la décarbonisation et la mise en place de dispositifs de protection sociale, rencontre malgré tout de graves difficultés dans l'application du Programme 2030, telles que des contraintes financières, un niveau de pauvreté stagnant, des inégalités croissantes et des flux migratoires mixtes. Toutefois, l'évolution observée au cours de l'année écoulée dans les attitudes, les approches et l'application du principe de responsabilité constitue un premier signe encourageant des changements de culture et d'orientation requis par le processus de réforme. La dissociation des fonctions de coordonnateur résident et de représentant résident du PNUD a été positive et le système des coordonnateurs résidents a été renforcé. Le Gouvernement costaricien est pleinement engagé dans la réforme et mesure l'importance du rôle de coordonnateur résident. La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) manifeste clairement sa volonté de collaborer étroitement, au niveau national, avec le système des Nations Unies pour le développement. Grâce au renforcement de son rôle, la Coordonnatrice résidente a pu aider le Gouvernement à assumer la direction d'une intervention humanitaire en faveur des réfugiés. L'équipe de pays s'attache également à aider le Costa Rica à forger des alliances novatrices et à mettre en place un écosystème multipartite en faveur d'investissements à impact social et environnemental.

16. Toutefois, il est difficile de modifier certaines pratiques établies de longue date. Certains partenaires de développement au niveau des pays ne sont pas pleinement engagés dans le processus de réforme et il faut également offrir au personnel des organismes de nouvelles mesures d'incitation au changement. Il faut aussi mettre en place des dispositifs de responsabilisation des chefs d'organismes, qui devraient faire l'objet d'un suivi régulier de la direction régionale, en lien direct avec le Coordonnateur résident. À cet égard, le cadre de gestion et de responsabilité permet aux équipes de pays de mieux comprendre le rôle du coordonnateur résident au niveau des organismes. Les États Membres sont priés d'inviter les coordonnateurs résidents et les équipes de pays à participer aux réunions et de les informer des questions ayant trait au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

17. Pour éviter tout malentendu, il convient de préciser le rôle du PNUD en tant que plateforme d'intégration à

l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable. En outre, il faut redoubler d'efforts pour assurer la mise en œuvre de la stratégie en faveur de la parité des genres et accroître les fonds communs pour favoriser la coordination et éliminer les rivalités et les divisions.

18. **M^{me} Sinanoglu** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies pour la Bosnie-Herzégovine), experte, dit qu'il n'existe pas en Bosnie-Herzégovine de programme de développement global à l'échelon national. L'équipe de pays s'est donc attachée en priorité à élaborer une perspective, des définitions et des données communes à l'aune desquelles le pays peut mesurer les progrès qu'il accomplit dans la réalisation des objectifs de développement durable. Dans ce contexte, la Bosnie-Herzégovine, qui présentera bientôt son premier rapport national volontaire sur cette question, a amorcé l'élaboration d'un cadre national volontaire. Étant donné que le pays n'était jusque-là doté d'aucun plan global de développement à long terme (à part son souhait d'adhérer à l'Union européenne), cette initiative constitue une avancée majeure, à laquelle les activités et les fonds du système des Nations Unies ont largement contribué. Le Bureau de la Coordonnatrice résidente a coordonné et mobilisé des ressources et d'autres organismes ont apporté leurs compétences et leur soutien à cette fin. Pour élaborer et lancer le cadre, le Bureau a réuni huit organismes, dont l'Organisation mondiale de la Santé, le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Le scepticisme initial a fait place à une coopération fructueuse.

19. Les profondes divisions créées au sein des pays des Balkans et entre eux ont freiné le développement de ces pays. En réponse à une demande d'appui aux activités de réconciliation adressée au Secrétaire général par la Bosnie-Herzégovine, le Bureau de la Coordonnatrice résidente a élaboré un plan d'action pour les Balkans occidentaux sur la réconciliation, le renforcement de la confiance et la cohésion sociale. Ce plan, qui mobilise l'ensemble du système des Nations Unies, est l'aboutissement direct de l'action menée dans le cadre de la réforme du système de développement.

20. La réforme a permis de réaliser d'importants gains d'efficacité. En 2014, le Bureau de la Coordonnatrice résidente a été transféré dans une Maison des Nations Unies où d'autres organismes se sont installés par la suite, ce qui leur a permis de réaliser des économies, de promouvoir les échanges d'informations et la collégialité entre le personnel des divers organismes, de mettre en commun des véhicules et de partager des services d'informatique et de traduction. Ces arrangements existent depuis quelque temps, mais ils se sont accélérés avec l'annonce des réformes en 2018.

Malgré la persistance d'une certaine concurrence entre les organismes, une plus grande confiance semble s'instaurer.

21. **M. Shawesh** (Observateur de l'État de Palestine), s'exprimant au nom du Groupe des 77 et de la Chine, affirme que la réforme exige un changement de culture qui permette aux coordonnateurs résidents de contrôler efficacement les équipes de pays sur le terrain, selon le système de la double responsabilité. Toutefois, le Groupe souligne que les gouvernements jouent un rôle important et, en particulier, que les coordonnateurs résidents doivent rendre compte aux gouvernements hôtes de la mise en œuvre du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, comme prévu dans la résolution 72/279 de l'Assemblée générale.

22. Pour mettre en place des modalités de fonctionnement communes, il faut donner aux coordonnateurs résidents les moyens d'agir et simplifier les rapports hiérarchiques. Dans ce contexte, les États Membres souhaiteraient recevoir davantage d'informations sur le cadre de gestion et de responsabilité, le document stratégique à l'échelle du système et le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Le Groupe salue les efforts et les progrès réalisés par les coordonnateurs résidents, mais souhaiterait avoir de plus amples renseignements sur les futurs problèmes et sur le statut juridique des nouveaux coordonnateurs résidents.

23. Il convient d'élaborer et d'analyser le nouveau plan-cadre de coopération en consultation et en accord avec les gouvernements, et de mettre l'accent sur le principe d'appropriation et de direction nationales. Un ensemble de directives pourrait aider à élaborer un cadre stratégique d'aide au développement souple, pragmatique et axé sur les résultats, tout en facilitant sa mise en œuvre en fonction de la situation propre à chaque pays. Les États Membres devraient aussi prendre part aux débats concernant les nouvelles directives relatives au plan-cadre de coopération.

24. Le Groupe souhaiterait en savoir plus sur les travaux de l'équipe de conception du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, le nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, le calendrier des consultations avec les gouvernements, le rôle des équipes de pays des Nations Unies dans le contexte de l'élaboration des plans-cadres de coopération et le rôle des différents organismes. Il demande également un complément d'information sur les domaines critiques visés aux paragraphes 61 et 64 et sur l'expression « entités nationales compétentes » figurant au paragraphe 53, compte tenu du rôle du gouvernement

hôte défini dans la résolution 72/279. Il faudrait aussi fournir des précisions sur les aspects suivants : la raison d'être, le mandat et la source de financement d'une équipe de conseillères et de conseillers pour les droits de la personne, question qui préoccupe le Groupe ; la méthode que les équipes de pays doivent adopter pour intégrer dans leurs travaux le principe consistant à « ne laisser personne de côté » ; l'incohérence des données sur les fonds requis pour les coordonnateurs résidents ; le calendrier de négociation du plan-cadre de coopération ; la possibilité de publier les directives en consultation avec les États Membres.

25. En ce qui concerne l'amélioration des modalités de fonctionnement communes, le Groupe souhaiterait obtenir un complément d'informations sur les paragraphes 71 et 72 du rapport, sachant que l'Assemblée générale a affirmé dans ses résolutions 72/279 et 71/243 que de telles mesures seraient prises le cas échéant. En conséquence, celles-ci ne devraient pas être considérées comme une fin en soi. Il faut mettre davantage l'accent sur l'amélioration de la prestation des services et l'appui à la réalisation des objectifs de développement durable. Enfin, le Groupe souhaiterait avoir plus de détails sur les économies réalisées et leur affectation à des activités de développement dans le même pays de programme.

26. **M^{me} Luo Jin** (Chine) demande quelles mesures les coordonnateurs résidents peuvent prendre pour renforcer la coopération avec le gouvernement hôte à l'appui des pays de programme. Il serait également utile d'obtenir un complément d'information sur les difficultés rencontrées par les coordonnateurs résidents et sur la manière dont ils rendent compte de leurs activités aux pays hôtes.

27. **M. Nielsen** (Danemark) dit que la communication est essentielle pour montrer comment le système des Nations Unies change le cours des choses. À cet égard, il demande aux coordonnateurs résidents de faire part de leurs réflexions sur les moyens d'améliorer la communication au niveau des pays. Il serait également utile d'obtenir de plus amples renseignements sur les bonnes pratiques mises en œuvre pour mobiliser les donateurs et renforcer la collaboration au niveau des pays, ainsi que sur les liens avec les activités de maintien de la paix.

28. **M^{me} Gren** (Observatrice de la Finlande) signale que les directives relatives aux réformes fournies par le Siège sont parfois incohérentes ou mal comprises par les bureaux de pays. Elle demande des précisions sur les mesures qui ont été prises ou qui seront prises pour veiller à ce que ces directives soient cohérentes et suffisantes ainsi que sur le rôle joué par les

coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour faire en sorte que les équipes de pays soient informées des réformes et y donnent suite. La délégation finlandaise a constaté que le nouveau statut des coordonnateurs résidents n'était pas toujours clair, en particulier dans les pays où les Nations Unies ont établi une forte présence régionale, et elle se demande ce qui peut être fait pour mieux définir leur rôle en pareils cas.

29. L'intégration de l'égalité des genres au niveau national revêt une grande importance. La Finlande suivra l'avis des spécialistes des bureaux des coordonnateurs résidents et coopérera avec ONU-Femmes à cet égard.

30. **M^{me} von Steiger Weber** (Observatrice de la Suisse) estime que le système de développement semble désormais mieux coordonné (coopération plus étroite avec les gouvernements hôtes et moins de doubles emplois dans la programmation). En outre, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement ont favorisé la transparence. L'oratrice demande à la Coordinatrice résidente pour la Thaïlande de donner des exemples de financement novateur et souhaite savoir comment la Coordinatrice résidente pour la Bosnie-Herzégovine a surmonté le scepticisme rencontré dans son travail. Tous les experts devraient préciser quel type d'orientations générales du Conseil serait utile.

31. **M. Saleh Azzam** (Observateur du Liban) dit que, tout en se félicitant que le passage au nouveau système des coordonnateurs résidents se soit déroulé sans heurt au début de 2019, la délégation libanaise craint que la proposition tendant à confier le secrétariat des plateformes unifiées de collaboration régionale au Bureau de la coordination des activités de développement ne compromette non seulement les travaux des commissions régionales mais aussi les objectifs des nouvelles plateformes. Étant donné que, conformément à la résolution 1998/46 du Conseil, les commissions régionales devraient jouer un rôle moteur dans les efforts de coordination régionale, ce sont elles, et non le Bureau de la coordination des activités de développement, qui devraient assurer le secrétariat des plateformes de collaboration régionale. Tirer parti des réseaux existants permettra d'économiser du temps et de l'argent. La délégation libanaise se félicite également de l'intention du Secrétaire général de transférer tout gain d'efficacité dans d'autres domaines prioritaires de la même région en vue de promouvoir le développement durable et demande que les ressources administratives et les biens matériels existants des bureaux régionaux et sous-régionaux soient examinés à cet égard.

32. **M. Issetov** (Observateur du Kazakhstan) souhaite en savoir plus sur la façon dont les coordonnateurs résidents coordonnent leurs travaux avec leurs collègues dans la région, et demande s'ils rendent compte de leurs activités au Secrétaire général ou à un autre organe.

33. **M. Carazo** (Observateur du Costa Rica) dit que le système des Nations Unies s'est employé à renforcer ses liens avec la société civile et a établi des relations très constructives avec la CEPALC. Le Gouvernement costaricien apprécie que la Coordinatrice résidente prenne la mesure des changements positifs en cours au Costa Rica et fera tout pour s'attaquer aux domaines et secteurs qui ont besoin d'être améliorés. En tant que pays à revenu intermédiaire, le Costa Rica éprouve des difficultés à financer ses activités de développement et a du mal à dégager des ressources pour les programmes liés aux objectifs, et le partenariat avec le système des Nations Unies est très important à cet égard.

34. **M^{me} Al Alusi** (Observatrice de l'Iraq) estime que les coordonnateurs résidents doivent être indépendants et souligne qu'ils devraient recevoir un appui au niveau régional, ce qui leur permettra de relever les défis, de disposer des compétences et connaissances spécialisées dont ils ont besoin et d'améliorer les résultats de toutes les activités menées sur le terrain. Elle demande comment les partenariats entre les bureaux des coordonnateurs résidents et les bureaux régionaux peuvent être renforcés afin de réaliser les objectifs de développement durable.

35. **M. Black** (Canada) souhaiterait qu'un débat interactif ait lieu tous les ans avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans le cadre du débat consacré aux activités opérationnelles de développement, étant donné que les États Membres ont exprimé le souhait d'être mieux informés de l'incidence des propositions de réforme sur les activités de terrain. Il demande si les projets de développement bénéficient d'une gamme appropriée de ressources mises en commun pour aider les coordonnateurs résidents et mettre en œuvre la réforme. Il convient de savoir si les coordonnateurs résidents ont le sentiment de disposer des ressources et compétences voulues pour promouvoir des méthodes novatrices de financement du développement.

36. **M^{me} Hine-Maycock** (Royaume-Uni) demande aux experts d'exposer leurs vues sur les principaux obstacles à la réforme. Il serait intéressant de savoir comment les enseignements à retenir peuvent être officiellement ou officieusement mis en commun avec les régions et les équipes de pays.

37. **M. Amaral** (Brésil), constatant que la dissociation de la fonction de coordonnateur résident du PNUD s'est

faite sans qu'un cadre clair de gestion et de responsabilisation n'ait été mis en place, souhaiterait savoir quelles difficultés les coordonnateurs résidents ont rencontrées en l'absence de telles directives. Afin de stimuler la participation et la mobilisation des gouvernements hôtes, les coordonnateurs résidents devraient instaurer avec eux des communications plus étroites et les informer de ce qu'ils peuvent attendre de la réforme. Bien qu'il soit difficile d'éliminer l'esprit de compétition entre les organismes, les coordonnateurs résidents devraient poursuivre leurs efforts à cet égard et faire office de médiateurs.

38. **M^{me} Srisawang** (Observatrice de la Thaïlande) dit qu'il faut créer un système de coordonnateurs résidents plus indépendant, plus autonome et plus crédible. Elle est également d'avis que la réforme relève de la responsabilité conjointe du système des Nations Unies pour le développement et des États Membres. Elle demande quels obstacles les coordonnateurs résidents ont rencontré ou peuvent rencontrer à cet égard et quelles mesures les gouvernements hôtes peuvent prendre pour les aider.

39. **M^{me} Juul** (Norvège) dit que la fonction de coordonnateur résident a été dissociée du PNUD avant que les directives aient été élaborées et avant que la nouvelle fonction indépendante et son lien avec l'équipe de pays aient été clairement définis. La délégation norvégienne souhaite savoir comment cela a influé sur le travail des coordonnateurs résidents et sur leur collaboration avec les équipes de pays. Elle aimerait savoir combien d'organismes incluent les coordonnateurs résidents dans les évaluations de leurs représentants dans les pays, et combien rendent régulièrement compte aux coordonnateurs résidents des progrès réalisés au titre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

40. Dans le passé, les organismes non résidents étaient généralement représentés par un coordonnateur résident investi d'une deuxième fonction de représentant du PNUD. Maintenant que le coordonnateur résident est indépendant, l'oratrice se demande si les organismes non résidents seront représentés par le coordonnateur résident ou par une autre entité. Cette question est essentielle pour l'indépendance et la neutralité de la nouvelle fonction de coordonnateur résident. Elle demande à la Coordinatrice résidente pour le Mali et au Coordonnateur résident pour le Liban si leurs nouveaux rapports hiérarchiques ont créé des difficultés. Elle aimerait également savoir si la mise en œuvre du cadre stratégique intégré pour le Liban a posé des problèmes.

41. **M. Chumakov** (Fédération de Russie) dit que les priorités des gouvernements hôtes doivent être la considération première des équipes de pays, des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et, en fait, de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Bien que dans les rapports et les déclarations, le lien entre développement, action humanitaire et consolidation de la paix ait été évoqué, il existe peu d'informations précises sur les plans connexes du Comité directeur mixte chargé de promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement. La délégation russe demande qu'une réunion d'information soit organisée pour que les chefs des organismes et les représentants du Secrétariat puissent fournir plus de détails sur ces plans. Il importe de veiller au respect de la division du travail entre les organismes tout en assurant la coordination de leurs travaux, conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale. Le succès des réformes repose sur une compréhension commune des objectifs par toutes les parties.

42. **M^{me} Werdermann** (Allemagne) souhaite savoir si une programmation conjointe et une part plus importante de fonds communs peuvent contribuer à réduire la concurrence entre les organismes. Elle demande s'il est prévu d'accroître les fonds communs et si ceux-ci sont plus utiles dans certains cas que dans d'autres.

43. **M^{me} Saran** (Observatrice de l'Afrique du Sud) demande comment le système des coordonnateurs résidents prévoit de perfectionner et d'organiser les compétences dans les équipes de pays en fonction des priorités nationales et dans le cadre du Programme 2030. Par ailleurs, compte tenu de la mise en place d'équipes de pays des Nations Unies nouvelle génération, elle voudrait savoir quelle sera la position du système des Nations Unies à l'égard d'organismes dont la présence est désormais jugée inutile par les gouvernements.

44. **M^{me} Leyva Regueira** (Observatrice de Cuba) apprécie à leur juste valeur les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et reconnaît leur autorité sur les équipes de pays des Nations Unies, mais elle est également favorable à la prise en main nationale du processus. Elle demande aux experts de fournir des explications plus détaillées sur le rôle des gouvernements nationaux dans le cadre du dispositif d'application du principe de responsabilité mutuelle. Les experts ont déclaré qu'ils ne disposent pas toujours des informations nécessaires sur les activités menées par d'autres entités sur le terrain, mais il convient de noter que les gouvernements nationaux se heurtent eux aussi au manque d'informations sur les activités des

acteurs non gouvernementaux. Il faudrait donc mettre en place sans tarder un dispositif d'établissement de rapports sur les activités à l'intention des gouvernements.

45. **M^{me} Bárcena** (Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes) estime qu'il faut trouver un moyen de resserrer les liens entre les coordonnateurs résidents et les commissions régionales, par exemple en assurant une plus grande participation des coordonnateurs résidents aux forums régionaux sur le développement durable, en favorisant leur collaboration aux bilans communs de pays et en intégrant dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement les accords importants adoptés lors des conférences des commissions régionales. Il faut aussi nouer des liens plus dynamiques entre les gouvernements et les coordonnateurs résidents.

46. **M^{me} Shackelford** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies pour le Costa Rica) dit que la réunion stratégique conjointe tenue au titre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement est un dispositif qui favorise la collaboration entre les coordonnateurs résidents, les équipes de pays et les gouvernements hôtes. Toutefois, des responsables politiques de haut rang n'assistent pas toujours à cette réunion qui doit susciter un intérêt accru de la part des gouvernements. Les coordonnateurs résidents et les gouvernements devraient utiliser les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement pour guider leurs activités de coordination et de communication.

47. Il convient d'intensifier les échanges avec les donateurs et les partenaires de développement grâce à des mécanismes tels que les tables rondes. Le Bureau de la Coordonnatrice résidente entretient d'excellentes relations avec les donateurs et les partenaires de développement, qui participent à l'Examen périodique universel. La société civile et les organisations d'inspiration religieuse sont également des partenaires importants, en particulier dans les pays où l'espace civique se réduit. S'agissant du financement du développement, la solution idéale serait de mener des programmes conjoints et de mettre en commun les fonds. En ce qui concerne la coordination entre les organismes, chaque projet devrait faire intervenir au moins deux ou trois organismes afin de renforcer les liens entre les activités prescrites dans le cadre de leurs mandats. Cela n'étant pas toujours possible, le Bureau a envisagé des plans de travail conjoints pour mettre en rapport plusieurs organismes qui travaillent actuellement chacun de leur côté. On a redoublé d'efforts pour mettre au point des méthodes novatrices

de financement du développement : des organismes des Nations Unies ont procédé à des évaluations du financement du développement et le Département des affaires économiques et sociales appuie l'établissement de cadres de financement nationaux intégrés. Des économistes seront bientôt nommés au sein des bureaux des coordonnateurs résidents, mesure qui facilitera l'action menée dans le domaine du financement.

48. **M^{me} Boyd** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies pour la Thaïlande) estime que, si un financement conjoint et des fonds communs sont certes utiles, il faut en réalité davantage de fonds prévisibles et non préaffectés, ce qui permettra aux coordonnateurs résidents d'être en mesure de mieux soutenir les gouvernements. En ce qui concerne l'établissement de rapports, il importe que les gouvernements rendent compte des activités non seulement aux coordonnateurs résidents, mais aussi aux équipes de pays. Le rôle du coordonnateur résident n'est pas de contrôler l'information ou d'être omniprésent, mais plutôt de faciliter la coopération et l'échange d'informations entre tous les mécanismes, sous-groupes et groupes de travail. De même, les coordonnateurs résidents ne peuvent pas s'acquitter de leur fonction s'ils ne savent pas qu'une collaboration existe entre certains organismes et le Gouvernement.

49. Les outils de financement novateurs peuvent inclure des obligations vertes, des obligations de développement durable et des produits d'assurance pour les agriculteurs. Plus importants encore que ces outils, les partenariats avec le secteur privé permettent aux équipes de pays d'avoir accès à des compétences spécialisées sur les financements novateurs et les tendances économiques à l'échelon national. La Coordonnatrice résidente espère que la nomination d'économistes dans les bureaux des coordonnateurs résidents permettra de combler les lacunes dans ce domaine.

50. Des organismes des Nations Unies comme l'UNICEF et le Fonds des Nations Unies pour la population s'emploient à promouvoir les objectifs de développement durable par l'intermédiaire de leurs groupes de jeunes. Toutefois, ils doivent aussi prendre contact avec les administrations locales. Ainsi, divers organismes ont participé, en Thaïlande, à une tournée d'information sur les objectifs de développement durable dans le cadre de l'application du principe de responsabilité de l'équipe de pays à l'égard du gouvernement hôte, non seulement à l'échelon national mais aussi aux niveaux municipal et local.

51. **M. Lazzarini** (Coordonnateur résident des Nations Unies, Coordonnateur de l'action humanitaire et

Représentant spécial adjoint du Secrétaire général au Liban) dit qu'il existe une concurrence entre les organismes, fonds et programmes d'une part, et entre ces entités et leurs partenaires et donateurs d'autre part. Lors de la mise en œuvre des cadres stratégiques de coopération avec les gouvernements, des priorités arrêtées d'un commun accord ou de la programmation conjointe, il n'y a aucune raison de poursuivre les contacts bilatéraux en dehors du nouveau Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Les réformes exigent une modification des comportements, non seulement de la part des organismes des Nations Unies, mais aussi de leurs partenaires. Avant d'allouer des fonds, les donateurs veulent savoir quelles sont les priorités des organismes à court et à long terme, et tout refus de ces derniers de participer à une telle concertation ne fera qu'attiser la concurrence entre eux. Une réduction de cette concurrence témoignera de l'efficacité des réformes.

52. La prise en main des opérations par les pays est une question essentielle. Au Liban, le Bureau du Coordonnateur résident a décidé, de concert avec le Gouvernement, de proroger l'actuel plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement afin d'aider le Gouvernement à définir son plan de mise en œuvre du Programme 2030. Cela permettra au système des Nations Unies et aux institutions financières internationales d'adapter leurs programmes de pays et la stratégie du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement à ce nouveau plan.

53. L'orateur s'étonne que certains États Membres aient déclaré n'avoir pas bien compris le rôle des coordonnateurs résidents, étant donné que les communications adressées par le Secrétaire général à tous les gouvernements hôtes étaient très claires. Les coordonnateurs résidents sont les représentants du Secrétaire général en ce qui concerne les activités de développement menées dans un pays donné et ils ont accès à toutes les ressources disponibles à cette fin dans le système des Nations Unies. Les commissions régionales ont un rôle différent, qui est de servir les États Membres d'une région donnée.

54. Si l'expression « lien entre action humanitaire et développement » est actuellement à la mode, elle trouve son origine dans le contexte de situations qui perdurent et qui exigent des engagements financiers pluriannuels. Au Liban, certains projets ne peuvent pas être décrits comme étant purement liés au développement ou purement humanitaires, et la description dépend en partie de la source de financement. Ainsi, l'inscription d'un enfant à l'école primaire nécessite 8 à 10 ans de financement prévisible, et cet argent provient

essentiellement de fonds humanitaires parce que l'on n'a pas recouru à d'autres types de financement.

55. Au Liban, le fait que tous les partenaires de développement estiment que leurs activités se renforcent mutuellement est une évolution positive. Dans d'autres pays, les partenaires humanitaires refusent parfois de s'intégrer dans un cadre plus large qui contribue en fin de compte à la stabilité ou à la paix et à la sécurité du pays hôte. En revanche, au Liban, tous ces partenaires comprennent que l'aide aux réfugiés et aux communautés d'accueil, par exemple, facilite l'action plus générale menée pour relever de nombreux défis internes et externes.

56. **M^{me} Gasarabwe** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies, Coordonnatrice de l'action humanitaire et Représentante spéciale adjointe au Mali) déclare que le coordonnateur résident est à la fois un directeur, un gestionnaire et un facilitateur. Chaque organisme est doté de son propre mandat et il incombe au coordonnateur résident de les réunir en vue d'atteindre un objectif commun dans le cadre d'un processus d'analyse conjointe. Cette analyse revêt une importance vitale dans les pays touchés par un conflit en raison de l'imbrication des questions liées à la paix et à la sécurité, au développement et à l'aide humanitaire : ainsi, les besoins humanitaires peuvent augmenter en raison d'un échec sur le plan du développement. Le Bureau de la Coordonnatrice résidente a organisé une journée de réflexion à l'intention de membres du Gouvernement et d'experts techniques, qui ont réagi favorablement à cet exercice. Puisqu'il importe de bénéficier d'une gamme de compétences aussi large que possible, l'oratrice a sollicité le concours de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel dans le cadre d'un projet, bien que celle-ci ne soit pas représentée au Mali.

57. L'un des plus grands défis que la Coordonnatrice résidente rencontre dans son travail concerne les méthodes de financement. Il faut éviter d'affecter ponctuellement des fonds à des projets individuels et adopter au contraire une approche cohérente, axée sur les programmes. Il faut continuer de recourir aux mécanismes d'aide existants pour mobiliser les partenaires sur le terrain.

58. **M^{me} Sinanoglu** (Coordonnatrice résidente des Nations Unies pour la Bosnie-Herzégovine) dit que son propre scepticisme a disparu lorsqu'elle a commencé à voir des résultats. Des organismes ont invité des membres de son bureau à leurs journées de réflexion et à leurs réunions de programmation et se montrent de plus en plus enthousiastes à l'idée de collaborer. En outre, elle n'a plus besoin de consacrer autant de temps

aux questions de gestion et de passation des marchés, ce qui lui laisse davantage de temps pour se renseigner sur les enjeux et acquérir une vision d'ensemble des problèmes. Le Bureau de la coordination des activités de développement a apporté son soutien en participant régulièrement à des webinaires et à des concertations. Par ailleurs, l'évolution de la situation a donné à la Coordinatrice résidente le sentiment de faire partie de toute une équipe et d'être plus étroitement reliée au Siège.

59. Les besoins et les souhaits des gouvernements doivent être la priorité absolue des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Les mécanismes de communication et de consultation, qui sont bien établis, prévoient des lignes de communication bilatérales avec les ministères et une coopération interinstitutions. Chacun est encouragé à participer aux groupes de résultats, dont les conclusions sont présentées à un comité directeur. Bien que ces systèmes de communication soient parfois fastidieux, une solide coordination est nécessaire. Il faut aussi assurer une meilleure coordination des échanges d'informations au sein du Gouvernement, car le Bureau a parfois reçu des informations contradictoires et des demandes concurrentes émanant de différentes entités gouvernementales, ce qui est une source de confusion.

60. La Coordinatrice résidente félicite le PNUD pour ses récents travaux, et ce d'autant plus qu'il a soudainement perdu ses hauts responsables. Le PNUD s'emploie avec diligence à assumer sa nouvelle fonction de plateforme d'intégration et à fournir des services aux pays et au système des Nations Unies sans paraître jouer un rôle trop dominant.

61. S'agissant des partenariats avec les donateurs et des différents types de financement, l'exemple du Kirghizistan est instructif. En 2009 et 2010, ce pays a été à l'avant-garde de la réforme menée en faveur du développement, puisqu'il s'est doté d'un plan-cadre d'aide au développement avec des donateurs tels que le Ministère du développement international du Royaume-Uni, la Banque asiatique de développement, la Banque mondiale et l'ONU, qui ont élaboré ensemble une stratégie conjointe d'appui au pays. On ne sait pas très bien pourquoi cette initiative novatrice et couronnée de succès n'est pas reproduite ailleurs.

62. **La Présidente** annonce, comme suite à la demande de concertation sur les travaux du Comité directeur mixte, qu'une réunion expressément consacrée au lien entre action humanitaire et développement aura lieu la veille du débat du Conseil consacré aux affaires humanitaires, qui doit se tenir en juin à Genève.

La séance est levée à 17 h 50.