



Assemblée générale

Distr. générale
22 décembre 2009
Français
Original : anglais

Soixante-quatrième session

Points 58 a) et 114 de l'ordre du jour

Activités opérationnelles de développement : activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies

Suivi des textes issus du Sommet du Millénaire

Suivi de la résolution 63/311 de l'Assemblée générale sur la cohérence du système des Nations Unies concernant les activités opérationnelles pour le développement

Rapport du Secrétaire général

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Amélioration de la gouvernance des activités opérationnelles pour le développement	3
A. Introduction	3
B. Principaux défis à relever en matière de gouvernance intergouvernementale des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement	4
C. Domaines prioritaires pour l'amélioration du fonctionnement des organes directeurs	5
II. Modalités éventuelles à suivre pour la présentation et l'adoption des programmes communs de pays à titre facultatif	13
A. Principes	13
B. Mécanismes actuels d'approbation du programme commun de pays	14
C. Contrôle intergouvernemental des activités opérationnelles de développement	15
D. Principaux éléments du descriptif de programme commun de pays	16
E. Options	17
F. Modalité proposée pour la présentation et l'adoption des programmes communs de pays	19



à titre facultatif	
III. Principes essentiels pour mettre en place un mécanisme d'évaluation indépendant à l'échelle du système	
IV. Rédaction de rapports financiers plus complets sur les activités opérationnelles	
A. Amélioration de la portée, de la qualité et de la comparabilité des rapports financiers	
B. Rédaction de rapports plus complets sur les fonds autres que ceux destinés aux activités de base	
C. Amélioration des délais de parution des rapports financiers	
D. Amélioration de l'accès aux informations financières publiées en ligne	
V. Constitution d'une base centrale de données sur les activités opérationnelles de développement	25
A. Mise en place d'un système d'information financière à l'échelle du système	25
B. Délais de lancement prévus de la base centrale de données	
VI. Évaluation indépendante des leçons tirées de l'expérience des pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action »	
A. Objet	
B. Délais d'exécution	
C. Portée	
D. Formules de gestion	
E. Financement	
VII. Harmonisation des pratiques de fonctionnement – rapport d'activité	29
Annexe	
Principales recommandations issues de rapports et d'études antérieurs sur l'amélioration du fonctionnement des organes directeurs pour les activités opérationnelles de développement	

I. Amélioration de la gouvernance des activités opérationnelles pour le développement

Dans sa résolution 63/311, l'Assemblée générale

6. *Prie* le Secrétaire général, en consultation avec le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, de lui soumettre, à sa soixante-quatrième session, des propositions concrètes en vue d'améliorer encore la gouvernance des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement;

A. Introduction

1. La résolution 63/311 résulte d'un large consensus concernant la nécessité d'améliorer le fonctionnement des organes directeurs en place pour renforcer la cohérence du système, notamment le bilan stratégique, la coordination, le financement et la transparence des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement, ainsi que la cohérence des politiques s'y rapportant¹. Les États Membres ont également prié le Secrétaire général, en consultation avec le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), de lui soumettre, à sa soixante-quatrième session, des propositions concrètes en vue d'améliorer encore la gouvernance des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement.

2. Le présent rapport fait suite à cette demande en présentant des propositions qui visent à améliorer le fonctionnement des organes directeurs. Ces propositions ont pour objet d'assurer que les niveaux de gouvernance, notamment l'Assemblée générale, le Conseil économique et social, les conseils d'administration des fonds et programmes et les organes directeurs des institutions spécialisées participant à des activités opérationnelles pour le développement, fonctionnent comme un « système » intégré, où les rôles et attributions soient définis de façon précise et les responsabilités clairement hiérarchisées. Elles devraient faciliter la poursuite des consultations et du dialogue entre les États Membres et les organes directeurs à propos des difficultés et des possibilités liées au renforcement de la gouvernance des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement.

¹ Dans le présent document, l'expression « organes directeurs » désigne le système de gouvernance des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement, notamment l'Assemblée générale, le Conseil économique et social et les conseils d'administration des fonds et programmes ainsi que les organes directeurs des institutions spécialisées. Ces structures de gouvernance sont très différentes de par leur composition, leur rôle et leurs fonctions, mais elles jouent toutes un rôle essentiel dans la promotion de la cohérence des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement à l'échelle du système. Elles sont essentiellement de nature intergouvernementale.

B. Principaux défis à relever en matière de gouvernance intergouvernementale des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement²

3. Les propositions concrètes élaborées résultent de l'examen de nombreux rapports et études antérieurs sur la réforme de l'ONU dans les domaines économique et social et les domaines connexes, une attention particulière ayant été portée aux conclusions et recommandations visant à renforcer la gouvernance des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement. Les principales conclusions sont exposées en annexe du présent rapport. La nature des rapports et études analysés est variable : certains ont été commandés par des organes intergouvernementaux; d'autres ont été produits par des groupes d'experts, des groupes régionaux ou des groupes d'intérêt; d'autres encore ont été présentés par le Secrétaire général, d'anciens fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies, des commissions indépendantes et des groupes de réflexion. La qualité et le nombre de ces études témoignent de l'engagement politique de la communauté internationale à cet égard au fil des ans. La convergence des analyses et recommandations formulées dans ces différents rapports pendant plus de 40 ans mérite d'être soulignée. Avec le temps, certaines de ces recommandations ont été adoptées par les États Membres, mais nombre d'entre elles sont restées sans suite, notamment celles qui visaient à renforcer le rôle d'orientation et de coordination de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social.

4. Le présent rapport propose que les prochaines consultations des États Membres sur la gouvernance soient organisées par thème plutôt que de porter sur des organes directeurs spécifiques. Les « mesures proposées » dans le présent rapport visent à contribuer à un processus consultatif susceptible de permettre l'adoption de décisions concernant le renforcement de la gouvernance des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement. Pour faciliter le dialogue, quatre domaines d'action prioritaires ont été identifiés (voir paragraphes suivants) pour améliorer le fonctionnement des organes intergouvernementaux qui dirigent les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement; les principaux objectifs à atteindre et les mesures proposées à cette fin sont également indiqués.

5. Le présent rapport met en évidence certaines des lacunes actuelles en matière de gouvernance et définit un cadre analytique destiné à faciliter la conduite d'un dialogue approfondi au terme duquel les États Membres pourraient formuler des recommandations importantes pour éliminer ces lacunes lors de la prochaine série de consultations informelles de l'Assemblée générale sur la cohérence à l'échelle du système. Il a pour principal objet de promouvoir un dialogue constructif et concret entre les États Membres sur les priorités à suivre pour améliorer le fonctionnement des organes intergouvernementaux qui dirigent les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement.

² Le document de travail relatif au renforcement de la gouvernance des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement visant à améliorer la cohérence à l'échelle du système, que le Secrétaire général a établi en avril 2009 afin de faciliter les consultations informelles de l'Assemblée générale à sa soixante-troisième session, comporte une brève description du système intergouvernemental de gouvernance actuellement en place.

La cohérence à l'échelle du système des Nations Unies commence dans les administrations des États Membres

6. Comme cela a souvent été dit, l'amélioration de l'efficacité de la gouvernance intergouvernementale des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement devra commencer dans les administrations des États Membres, car la mise en œuvre des recommandations concernant le renforcement de la coordination au niveau de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social risque de pâtir des stratégies contradictoires adoptées par les représentants des organes directeurs des différents organismes ou entités des Nations Unies. L'interdépendance des questions intéressant le développement au niveau international et l'éparpillement des responsabilités des gouvernements entre les différents ministères d'exécution pèsent lourdement sur la cohérence de l'élaboration des politiques relatives aux activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement. Toutefois, sans une stratégie et une direction cohérentes au sein des gouvernements, les politiques seront disparates et leur mise en œuvre fragmentaire, ce qui nuira à l'efficacité des activités des Nations Unies pour le développement. Les États Membres pourraient donc faire le premier pas pour améliorer la cohérence des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement en convenant d'adopter une approche interministérielle de l'élaboration des politiques.

C. Domaines prioritaires pour l'amélioration du fonctionnement des organes directeurs

7. Comme indiqué plus haut, le présent rapport identifie quatre domaines d'action prioritaires pour améliorer le fonctionnement des organes directeurs en place; il recense notamment les objectifs à atteindre et propose des mesures à adopter à cette fin. Afin de promouvoir un engagement sans exclusive à l'échelle du système à propos de ces questions importantes, il est recommandé que ces propositions soient examinées par les organes directeurs des organismes compétents des Nations Unies, eu égard à leur statut juridique particulier et à leur autonomie. Ces quatre domaines prioritaires sont définis et analysés ci-après.

Domaine prioritaire 1

Renforcer la cohérence fonctionnelle de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et des conseils d'administration des fonds et programmes, ainsi que des organes directeurs des institutions spécialisées

8. Les principaux objectifs à atteindre et les éventuelles mesures à adopter dans ce domaine sont indiqués ci-après :

Principaux objectifs

Mesures proposées

a) **Cohérence fonctionnelle du système de gouvernance :**
Définir/réaffirmer le rôle de chaque niveau du système de gouvernance : de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et des conseils

a) i) Revoir la législation en vigueur concernant le rôle de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social, des conseils d'administration et des organes directeurs des institutions spécialisées dans la gouvernance intergouvernementale des activités opérationnelles

*Principaux objectifs**Mesures proposées*

d'administration des fonds et programmes, ainsi que des organes directeurs des institutions spécialisées, dans l'encadrement, la coordination et la mise en œuvre des politiques relatives aux activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement à l'échelle du système

b) Définition des grandes orientations à l'échelle du système : Renforcer le rôle de l'Assemblée générale dans la définition des stratégies, politiques et priorités globales des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement

c) Liens entre activités normatives et opérationnelles : Mieux distinguer les travaux du Conseil économique et social destinés à définir des orientations

des Nations Unies pour le développement, afin de mettre en place un système cohérent sur le plan fonctionnel

a) ii) Effectuer une analyse comparative des ordres du jour, calendriers, programmes de travail et résolutions pertinentes de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social, des conseils d'administration, ainsi que du Conseil de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour le Programme alimentaire mondial (PAM) et des organes directeurs des institutions spécialisées, ainsi que des organes subsidiaires connexes, afin de définir des critères plus précis pour sélectionner les points à examiner devant faire l'objet de mesures à différents niveaux du système de gouvernance³

b) Évaluer en détail la procédure d'examen quadriennal complet des activités opérationnelles, notamment la répartition des tâches entre l'Assemblée générale, le Conseil économique et social et les conseils d'administration s'agissant d'orienter, de coordonner et de mettre en œuvre les politiques à l'échelle du système concernant les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement⁴

c) i) Renforcer la programmation intégrée des principaux éléments de la session de fond du Conseil économique et social, notamment du débat de haut niveau et du débat consacré aux questions

³ Les critères retenus devraient autoriser une marge d'action, notamment en cas de crise ou au cas où d'autres événements inattendus surviennent dans le domaine socioéconomique sur la scène internationale.

⁴ La procédure d'examen quadriennal complet des activités opérationnelles devrait comporter des consultations avec les principaux organismes de développement des Nations Unies, notamment les institutions spécialisées. Une évaluation de cet examen pourrait être conduite par cinq spécialistes hautement réputés des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement, notamment des aspects juridiques, qui seraient nommés par le Secrétaire général. L'équipe chargée de l'évaluation devrait entamer des consultations avec les coordonnateurs nationaux pour les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement au niveau des pays ainsi qu'avec les organismes des Nations Unies. Elle devrait soumettre son rapport au Secrétaire général dans les quatre mois suivant le début de ses travaux.

*Principaux objectifs**Mesures proposées*

concernant des questions de développement, la coordination des politiques et la politique opérationnelle des organismes de développement des Nations Unies

de coordination, de l'examen ministériel annuel et du Forum pour la coopération en matière de développement⁵

- c) ii) Renforcer la contribution du débat consacré aux questions de coordination à la cohérence de la gouvernance des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement, notamment en centrant les délibérations sur des projets de plan(s)-directeur(s) établis collectivement par les institutions des Nations Unies et le Conseil des chefs de secrétariat par l'intermédiaire de groupes compétents sur les thèmes de l'examen ministériel annuel et du débat de haut niveau

d) Coordination des politiques à l'échelle du système : Améliorer l'orientation et la coordination des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement assurées par le Conseil économique et social

d) Étudier les moyens d'améliorer l'efficacité du rôle d'orientation et de coordination des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement qu'exerce le Conseil économique et social, notamment en examinant les moyens de renforcer la préparation technique des prises de

⁵ À cet égard, le débat de haut niveau pourrait fournir un cadre normatif doté d'autorité intellectuelle pour les questions décisives en matière de développement. L'examen ministériel annuel pourrait axer ses délibérations thématiques sur un petit nombre de questions de fond ayant une incidence sur la mise en œuvre au niveau international de l'objectif de développement à l'étude. Les séances régionales de l'examen ministériel annuel pourraient être l'occasion de dresser le bilan des progrès accomplis aux niveaux régional et national dans l'accomplissement des objectifs de développement convenus au niveau international. Le Forum biennal de haut niveau pour la coopération en matière de développement est chargé de promouvoir les liens entre activités normatives et opérationnelles dans les travaux des organismes des Nations Unies, c'est-à-dire la façon dont les objectifs de développement mondiaux sont intégrés dans les plans stratégiques et les programmes de pays des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies. Le Forum pour la coopération en matière de développement pourrait contribuer à renforcer le rôle du Conseil économique et social en matière de gouvernance en centrant les débats relatifs aux liens entre activités normatives et opérationnelles sur le thème prioritaire de l'examen ministériel annuel. Le débat consacré aux questions de coordination pourrait promouvoir plus activement à l'intégration et à la coordination de la suite donnée aux textes issus des grands sommets et conférences des Nations Unies au sein du système des Nations Unies. Il pourrait également contribuer au renforcement du dialogue avec les institutions spécialisées, ainsi qu'avec les organes directeurs des institutions, fonds et programmes à propos du thème à l'étude. Les discussions à caractère normatif tenues dans le cadre de l'examen ministériel annuel, du débat de haut niveau et du Forum pour la coopération en matière de développement sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement donneraient ainsi lieu à l'élaboration, à l'issue de processus de collaboration interinstitutions, de cadre(s) stratégique(s), concernant les mesures à prendre par le système des Nations Unies.

e) **Coordination opérationnelle multilatérale** : Renforcer la synergie entre les activités des organismes des Nations Unies pour le développement, notamment des institutions spécialisées, des institutions de Bretton Woods et des autres institutions compétentes

f) **Mise en œuvre des politiques à l'échelle du système** : Renforcer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques à l'échelle du système au niveau des conseils d'administration et des organes directeurs des institutions spécialisées

décisions lors du débat consacré aux activités opérationnelles⁶

e) Le Secrétaire général pourrait, en collaboration avec le Président du Groupe des Nations Unies pour le développement, instituer une consultation annuelle entre les principaux organes des Nations Unies, notamment entre les institutions spécialisées, les institutions de Bretton Woods, les organismes multilatéraux, les banques régionales de développement et les organes de coordination compétents, afin d'améliorer la cohérence des politiques opérationnelles.

f) i) Renforcer le dialogue entre les bureaux ou l'autorité politique compétente des organes directeurs des organismes des Nations Unies à propos de la mise en œuvre des politiques à l'échelle du système, notamment en organisant régulièrement des réunions des bureaux des conseils d'administration des fonds et programmes afin de promouvoir un examen cohérent des questions présentant un intérêt commun, ou en mettant en place un mécanisme consultatif à l'échelle du système des Nations Unies, qui rende compte de ses activités à l'Assemblée générale, par l'intermédiaire du Conseil économique et social, comporte des représentants du Bureau du Conseil, des bureaux ou de l'autorité politique compétente des organes directeurs des fonds et programmes, ainsi que d'institutions spécialisées contribuant activement à des activités opérationnelles, et soit chargé de dresser un bilan annuel des progrès accomplis dans la mise en œuvre des politiques à l'échelle du système

f) ii) Promouvoir une meilleure harmonisation de la programmation des activités des conseils d'administration, notamment en synchronisant

⁶ Lors de l'examen des projets de réforme précédents, plusieurs idées ont été avancées pour améliorer l'efficacité de l'encadrement et de la coordination centrale par les organes directeurs des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement à l'échelle du système. Il a notamment été question de créer un comité d'action, un comité pour le développement durable, un organe directeur unifié ou un groupe composé de décideurs nationaux chargés des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement qui fournisse des avis et soumette des recommandations aux États Membres avant les prises de décisions. La possibilité a également été évoquée de charger un organe plus modeste faisant partie du Conseil économique et social et composé de fonctionnaires nationaux responsables des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement au niveau national d'aider le Conseil à jouer son rôle d'orientation et de coordination.

*Principaux objectifs**Mesures proposées*

mieux l'examen des points de l'ordre du jour présentant un intérêt commun lors des diverses sessions ordinaires et annuelles, et lors d'une réunion conjointe des conseils du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et du PAM⁷

- f) iii) Demander aux conseils d'administration d'élaborer des plans d'action institutionnels pour orienter l'examen quadriennal complet des politiques, en rendant compte chaque année au Conseil économique et social de l'état d'avancement des travaux
- f) iv) Étudier de nouvelles modalités selon lesquelles les organes directeurs pourraient examiner les questions intéressant l'ensemble du système, notamment les programmes communs de pays⁸.
- f) v) Chaque organe directeur pourrait revoir la cohérence fonctionnelle avec les autres organes compétents; à cet égard, les bureaux du PNUD/FNUAP, de l'UNICEF et du PAM pourrait revoir le fonctionnement de la réunion conjointe des conseils.

Domaine prioritaire 2**Veiller à ce que les pays participent aux organes directeurs sur un pied d'égalité**

9. Les principaux objectifs à atteindre et les éventuelles mesures à adopter dans ce domaine sont indiqués ci-après :

*Principaux objectifs**Mesures proposées*

a) **Participation égale et contribution à la gouvernance** : Renforcer la participation des décideurs nationaux chargés des activités opérationnelles des

a) i) Chaque organe directeur devrait se prononcer sur le caractère équitable de la participation et, le cas échéant, formuler des propositions en vue de renforcer cette dernière

⁷ La réunion annuelle conjointe des conseils d'administration du PNUD/FNUAP et de l'UNICEF à laquelle participe le PAM a été instituée en application de la résolution 52/12 B de l'Assemblée générale du 19 décembre 1997. Les quatre ou cinq points à inscrire à l'ordre du jour de cette réunion conjointe sont actuellement sélectionnés par les membres du Bureau des trois conseils d'administration. Les points retenus portent généralement sur des questions opérationnelles ou des questions de procédure précises présentant un intérêt commun pour les organisations représentées.

⁸ Pour plus de détails concernant les éventuelles modalités de présentation et d'approbation des programmes communs de pays, voir la section 2 du présent rapport.

*Principaux objectifs**Mesures proposées*

Nations Unies pour le développement au niveau national dans les pays de programme aux délibérations et aux négociations du Conseil économique et social et des conseils d'administration

- a) ii) En collaboration avec d'autres éléments du système des Nations Unies, les conseils d'administration pourraient examiner leurs modalités de fonctionnement, recenser les bonnes pratiques, examiner les suggestions faites pour développer la participation aux débats et aux prises de décisions et en améliorer la qualité, et examiner les moyens d'aider les délégations des États Membres à être mieux à même d'orienter le débat.
- a) iii) Analyser les données d'expérience des grandes institutions multilatérales concernant le renforcement de la participation des décideurs nationaux des pays de programme dans les organes directeurs (tels que le système des directeurs exécutifs de la Banque mondiale)
- a) iv) Encourager les échanges entre États Membres à propos des moyens de tirer parti au mieux des ressources disponibles afin de renforcer la participation aux délibérations et négociations des conseils d'administration et du Conseil économique et social des décideurs nationaux responsables des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement au niveau national dans les pays de programme
- a) v) Envisager de constituer un fonds d'affectation spéciale pour faciliter la participation des responsables des pays de programme concernés aux réunions du Conseil économique et social et des conseils d'administration selon qu'il conviendra
- a) vi) Envisager de fournir un appui technique spécial aux représentants des pays de programme pour qu'ils soient mieux à même de participer en connaissance de cause aux délibérations et aux négociations des conseils d'administration et du Conseil économique et social
- a) vii) Les fonds, programmes et institutions spécialisées devraient organiser plus régulièrement des réunions d'information à l'intention des États Membres sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques prioritaires des organes concernés, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre des politiques à l'échelle du système.

Domaine prioritaire 3

Améliorer la préparation technique des réunions des organes directeurs

10. Les principaux objectifs à atteindre et les éventuelles mesures à adopter dans ce domaine sont indiqués ci-après :

<i>Principaux objectifs</i>	<i>Mesures proposées</i>
<p>a) Services d'appui des secrétariats : Améliorer la capacité des secrétariats des organes directeurs à préparer les réunions, à en vérifier les résultats et à fournir une documentation de qualité</p>	<p>a) i) Chaque organe directeur pourrait effectuer un examen fonctionnel des services d'appui de son secrétariat selon une méthode commune convenue.</p> <p>a) ii) Chaque organe directeur pourrait évaluer chaque année la qualité de la documentation des réunions.</p> <p>a) iii) Le secrétariat du Conseil économique et social pourrait approfondir sa collaboration technique avec les institutions spécialisées afin de mieux tirer parti des compétences spécialisées, des réseaux et de l'analyse des politiques de ces entités aux fins de la préparation des séances du Conseil.</p> <p>a) iv) Organiser régulièrement des consultations entre les secrétariats des organes directeurs</p> <p>a) v) Les bureaux des organes directeurs pourraient intervenir plus activement dans le contrôle de la qualité de la préparation technique, notamment de la programmation, de la représentation des pays et de l'établissement des décisions des organes délibérants⁹.</p>

Domaine prioritaire 4

Renforcer l'effet des décisions intergouvernementales

11. Les principaux objectifs à atteindre et les éventuelles mesures à adopter dans ce domaine sont indiqués ci-après :

<i>Principaux objectifs</i>	<i>Mesures proposées</i>
<p>a) Information à l'appui des prises de décisions : Améliorer la qualité de l'information relative aux activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement communiquée aux États Membres afin de faciliter les prises de décisions au niveau intergouvernemental</p>	<p>a) Créer une base centrale de données sur les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement¹⁰</p>

⁹ Comme cela se fait actuellement à l'UNICEF.

¹⁰ Pour plus de détails concernant la base centrale de données, voir la section 5 du présent rapport.

*Principaux objectifs**Mesures proposées*

b) **Concertation sur l'action à mener** : Renforcer la concertation entre États Membres et décideurs de l'ONU sur l'action à mener concernant les objectifs prioritaires des organismes de développement des Nations Unies

c) **Négociations**

intergouvernementales : Les structures actuelles des négociations intergouvernementales des organes directeurs privilégient fréquemment les aspects et approches politiques et non techniques des prises de décisions ce qui finit souvent par en amoindrir la portée et la pertinence opérationnelle.

d) **Évaluation des politiques à l'échelle du système** : Renforcer l'évaluation des résultats des politiques régissant les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement à l'échelle du système

b) Redynamiser les débats du Conseil économique et social consacrés aux activités opérationnelles et aux questions de coordination en tant que pôles de concertation sur l'action à mener entre les décideurs nationaux des pays de programme et les chefs de secrétariats des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies

c) i) Donner une orientation plus concrète aux délibérations et aux négociations des organes directeurs en définissant mieux les principaux critères opérationnels et en analysant mieux les réalités sur le terrain

c) ii) Envisager l'adoption pour le Conseil économique et social d'un modèle d'organisation fondé sur la tenue de débats indépendants les uns des autres au cours de l'année

d) Instituer une fonction d'évaluation à l'échelle du système¹¹

Mesure(s) proposée(s)

12. Il est proposé de fonder le cadre d'organisation du processus consultatif intergouvernemental relatif au renforcement du fonctionnement des organes directeurs en place sur les quatre domaines d'action prioritaires susmentionnés. Il sera plus facile de définir la marche à suivre pour améliorer les structures de gouvernance et en renforcer la cohérence en articulant les délibérations autour de ces quatre domaines et en tirant parti des intéressantes propositions formulées au fil des ans.

D. Conclusion

13. La conclusion essentielle du présent rapport est qu'il est impératif d'améliorer le fonctionnement des organes intergouvernementaux en place pour renforcer l'efficacité des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement au niveau national. Il faudra pour cela que les États Membres prennent des mesures dans plusieurs domaines, notamment en s'engageant à renforcer la cohérence de l'élaboration des politiques dans leurs administrations, en précisant les rôles et fonctions des différents niveaux du système de gouvernance, en relevant considérablement la capacité des pays de programme à participer à l'élaboration des

¹¹ Pour plus de détails concernant les modalités envisagées pour mettre en place une fonction d'évaluation indépendante à l'échelle du système, voir la section 3 du présent rapport.

politiques intergouvernementales relatives aux activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement, en donnant une orientation plus concrète aux processus décisionnels à tous les niveaux et en renforçant l'appui technique pertinent fourni aux différents organes directeurs sur la base d'une analyse de leurs besoins fonctionnels.

II. Modalités éventuelles à suivre pour la présentation et l'adoption des programmes communs de pays à titre facultatif

Résolution 63/311 de l'Assemblée générale

7. *Prie également* le Secrétaire général, en consultation avec les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et du Groupe des Nations Unies pour le développement, de lui proposer, à sa soixante-quatrième session, les modalités à suivre pour la présentation et l'adoption des programmes communs de pays à titre facultatif, en ayant à l'esprit l'importance de l'appropriation de ces programmes par les pays et d'un contrôle intergouvernemental efficace du processus de développement;

A. Principes

14. Les principes suivants ont présidé à l'élaboration des propositions visant à renforcer l'efficacité des activités opérationnelles de développement des Nations Unies, y compris le processus d'adoption des programmes communs de pays :

- a) Mettre l'accent sur les organismes intergouvernementaux existants, l'objectif étant d'améliorer l'efficacité de l'action menée par le système des Nations Unies pour le développement pour aider les pays en développement à réaliser les objectifs de développement convenus sur le plan international;
- b) Maintenir l'intégrité institutionnelle et constitutionnelle et le mandat de chaque organisme et de son organe directeur;
- c) Tenir compte de l'appropriation par les pays et du renforcement de la mise en concordance des programmes de pays avec les stratégies nationales conformément aux directives établies pour le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement¹², dans les pays où ce plan a été élaboré;
- d) Associer toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement et tenir compte de son rôle normatif comme un moyen de répondre aux priorités nationales conformément au plan stratégique approuvé par les organismes concernés;

¹² Le Groupe des Nations Unies pour le développement a approuvé en novembre 2009 une série de directives pour l'établissement du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, comprenant une première partie, Directives à l'intention des équipes de pays des Nations Unies, et une deuxième partie, Directives techniques à l'intention des équipes de pays des Nations Unies.

e) Les gouvernements sont responsables au premier chef de l'élaboration des programmes communs de pays, en consultation avec le Coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies ainsi que d'autres partenaires concernés, le cas échéant;

f) Processus conduit par le gouvernement et un coordonnateur résident aux fonctions renforcées et l'équipe de pays des Nations Unies, avec la collaboration, aussi bien au siège qu'aux niveaux régional et national, des institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies présents ou non sur le terrain pour plus de cohérence au niveau du pays;

g) Processus reposant sur des méthodes de planification et de gestion axées sur les résultats;

h) Adapter le calendrier de présentation du programme commun de pays à l'organe d'approbation compétent au cycle de planification du gouvernement.

B. Mécanismes actuels d'approbation du programme commun de pays

15. L'appropriation par le pays est prise en compte dans la formulation du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, qui est élaboré sous la direction du gouvernement et énonce le domaine d'intervention stratégique de l'équipe de pays des Nations Unies face aux priorités nationales. La procédure actuelle d'approbation de la contribution des organismes des Nations Unies aux programmes de pays par l'intermédiaire des organes directeurs et des mécanismes internes, le cas échéant, vise à faciliter le contrôle, dans un cadre qui reconnaît l'appropriation des programmes par le pays et garantit la cohérence de l'action menée dans le pays par le système des Nations Unies pour le développement en appui aux priorités nationales.

1. Fonds et programmes

16. Le Conseil d'administration des fonds et programmes examine et approuve les programmes de coopération pluriannuels essentiellement en se basant sur la conformité et la cohérence de ces programmes avec le plan stratégique pluriannuel correspondant. Afin d'améliorer la planification et la gestion axées sur les résultats et de renforcer la mise en concordance des descriptifs de programme de pays avec les stratégies nationales, mais aussi avec le plan stratégique à moyen terme et le plan de financement pluriannuel approuvés par le Conseil d'administration, le descriptif de programme de pays énonce les résultats escomptés de l'organisme qui contribuent à la réalisation des produits définis dans la matrice des résultats du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

17. Après examen par le Conseil d'administration à la session annuelle et les observations formulées par celui-ci, les programmes de pays, assortis du montant indicatif des ressources ordinaires et des autres ressources, le cas échéant, sont normalement approuvés selon la procédure d'accord tacite, sans que ceux-ci aient été examinés ou aient fait l'objet d'un débat, sauf dans le cas où cinq membres au moins auront informé le secrétariat par écrit, avant la session, de leur souhait de voir le Conseil examiner un descriptif de programme de pays en particulier. Cette procédure vise à assurer la participation effective du Conseil d'administration mais

aussi à rendre plus efficace la procédure de consultation et d'approbation. La procédure d'approbation fait ainsi la part entre le rôle de contrôle légitime que joue le Conseil d'administration et l'impératif de l'efficacité opérationnelle.

2. Institutions spécialisées et autres entités du Secrétariat de l'ONU

18. Les institutions spécialisées et les autres entités du Secrétariat de l'ONU suivent souvent des modalités opérationnelles différentes des programmes de coopération pluriannuels décrits plus haut pour les fonds et programmes. Elles établissent différents types de stratégies, de cadres et de programmes de pays axés sur les résultats qui définissent les résultats à réaliser à moyen terme par l'exécution des projets et programmes au niveau du pays, conformément à leurs plans stratégiques pluriannuels et aux priorités nationales. Ces programmes représentent essentiellement des cadres indicatifs dont la mise en œuvre est tributaire de la mobilisation de ressources.

19. Les organes directeurs des institutions spécialisées présentes ou non sur le terrain et des autres entités du Secrétariat de l'ONU ne sont pas tenus d'approuver ces documents. Pour certaines de ces institutions, les activités menées dans le pays obéissent à leurs propres directives et sont parfois approuvées au niveau régional.

C. Contrôle intergouvernemental des activités opérationnelles de développement

20. Il importe de faire la distinction entre l'approbation des programmes de pays et la nature du contrôle intergouvernemental exercé par les entités comme les organes directeurs ou délibérants des institutions, fonds et programmes des Nations Unies, d'une part, et par l'Assemblée générale et le Conseil économique et social, d'autre part. Dans le cas des institutions spécialisées, ce sont les organes directeurs qui exercent le contrôle conformément à leurs politiques et procédures. Dans le cas des fonds et programmes, les conseils d'administration sont chargés non seulement d'approuver les programmes de pays mais aussi d'apporter l'appui intergouvernemental nécessaire à chaque fonds ou programme et d'en superviser les activités conformément aux orientations générales de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social, et de veiller à ce que ces activités répondent aux besoins et priorités des pays bénéficiaires (voir résolution 48/162 de l'Assemblée générale), et notamment :

- a) Appliquer les politiques formulées par l'Assemblée ainsi que les mesures de coordination et les orientations émanant du Conseil;
- b) Approuver les programmes, y compris les programmes de pays;
- c) Arrêter les budgets et les plans administratifs et financiers;
- d) Recommander, selon que de besoin, de nouvelles initiatives au Conseil économique et social et, par l'entremise de celui-ci, à l'Assemblée générale.

21. L'Assemblée générale définit, grâce à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, les principales orientations à l'échelle du système en matière de coopération pour le développement et les modalités suivies par les organismes des Nations Unies au niveau des pays. Le Conseil économique et social est chargé d'assurer la

coordination des organismes du système des Nations Unies et de leur fournir une orientation en consultation étroite avec les institutions spécialisées, notamment en ce qui concerne les politiques arrêtées par l'Assemblée dans le cadre de l'examen complet. Le Conseil joue son rôle de coordination et de suivi des orientations définies par l'Assemblée essentiellement dans le cadre du débat qu'il consacre aux activités opérationnelles. Le débat que le Conseil consacre à la coordination porte sur la coordination des politiques et activités des organes, organisations et organismes du système des Nations Unies dans les domaines économique et social. Il peut coordonner les activités des institutions spécialisées en tenant des consultations avec celles-ci et en formulant des recommandations à leur intention mais aussi à l'intention de l'Assemblée et des États Membres de l'Organisation.

22. La cohérence des activités d'appui menées par les organismes des Nations Unies au niveau des pays est l'une des principales préoccupations des États Membres, lesquelles se dégagent des orientations fixées à l'issue de l'examen quadriennal complet, base de l'évaluation des activités des équipes de pays des Nations Unies. À l'heure actuelle, les plans stratégiques, notes d'orientation et autres instruments opérationnels des différents organismes sont élaborés en tenant compte des résolutions issues de l'examen quadriennal complet, des documents finals des conférences et réunions au sommet ainsi que des résolutions et décisions des divers organes du système des Nations Unies. Par ailleurs, chaque organisme soumet au Conseil économique et social des rapports sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet. En outre, le Secrétaire général présente plusieurs rapports au Conseil et à l'Assemblée sur les divers aspects de l'examen quadriennal complet, notamment sur la simplification et l'harmonisation des procédures, le système des coordonnateurs résidents et le financement.

23. Dans sa résolution 63/311, l'Assemblée générale a réaffirmé que le renforcement de la gouvernance des activités opérationnelles des Nations Unies en faveur du développement devrait privilégier les organes intergouvernementaux existants pour que le système des Nations Unies pour le développement puisse aider plus efficacement et utilement les pays en développement à atteindre les objectifs de développement convenus sur le plan international. Un examen de l'efficacité des mécanismes de gouvernance par le Conseil économique et social pourrait donc porter sur la nécessité éventuelle de réformer ses méthodes de travail afin de déterminer s'il faut des modalités différentes pour permettre au Conseil de jouer le rôle qui lui est assigné. Cela pourrait exiger que les différents organes directeurs, notamment ceux des institutions spécialisées, consacrent chaque année des débats approfondis aux questions liées à la cohérence des activités opérationnelles des Nations Unies en faveur du développement, dont des discussions entre toutes les équipes de pays des Nations Unies. Chaque organisme rendrait compte de ces discussions dans son rapport annuel au Conseil économique et social afin de permettre au Conseil de déterminer dans quelle mesure les organismes satisfont aux exigences de l'examen quadriennal complet.

D. Principaux éléments du descriptif de programme commun de pays

24. Le système des Nations Unies pour le développement n'a guère d'expérience en matière d'élaboration de descriptifs de programme commun de pays bien qu'il ait une large expérience pour ce qui est d'élaborer des plans-cadres des Nations Unies

pour l'aide au développement. La nécessité d'élaborer des programmes communs de pays s'est fait sentir dans le contexte de l'initiative « Unis dans l'action » mise en œuvre dans les pays pilotes. Pour satisfaire les critères d'approbation de la contribution des organismes des Nations Unies aux programmes de pays, il faudrait, dans tout descriptif de programme commun de pays conforme au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement :

a) Énoncer clairement le centre d'intérêt stratégique du programme de pays et la manière dont il répond aux priorités nationales, les mesures prises pour assurer la cohérence des activités au niveau du pays et les résultats escomptés, ainsi que les ressources disponibles ou indicatives que les organes directeurs respectifs ou mécanismes internes sont appelés à approuver compte tenu de la nécessité de faire rapport aux États Membres dans un cadre axé sur les résultats;

b) Exposer clairement la contribution proposée ou indicative de chaque organisme au programme commun de pays de façon à permettre à l'organe directeur ou au mécanisme interne d'approbation des organismes, selon qu'il conviendra, d'établir des liens avec leurs plans stratégiques respectifs;

c) Simplifier la procédure suivie, en veillant à ce que le délai entre l'élaboration d'un programme commun de pays et son approbation soit court et flexible, en assurant la concordance avec le cycle de planification nationale et en veillant à ce que le processus d'élaboration de programmes communs de pays par les organismes des Nations Unies au niveau national soit court et flexible;

d) Respecter le critère selon lequel les documents émanant du Secrétariat de l'ONU ne doivent pas dépasser 16 pages¹³.

E. Options

Option 1

Programme commun de pays présenté aux organes directeurs des organismes des Nations Unies participants

25. Selon cette option, le programme serait approuvé par les organes directeurs, ce qui n'est pas le cas actuellement pour les institutions spécialisées, situation qui ne devrait pas changer. Cette option, qui suppose une cohérence totale s'agissant de la représentation des États Membres auprès des diverses entités des Nations Unies, pourrait susciter des désaccords entre les conseils d'administration sur les domaines d'intervention de telle ou telle entité. Pour remédier à ces désaccords, il faudrait concevoir un mécanisme intergouvernemental de règlement des différends ou d'orientation, ce qui pourrait rendre le processus plus incertain et allonger les délais. On pourrait en partie y remédier en demandant que, dans l'exercice de leurs fonctions d'examen et d'approbation, les organes directeurs se concentrent sur les contributions de chaque organisme au programme de pays et la mise en concordance de celles-ci avec le plan stratégique correspondant.

¹³ Au paragraphe 4 de la section B de sa résolution 52/214, l'Assemblée générale prend note de la décision du Secrétaire général selon laquelle les documents émanant du Secrétariat ne doivent pas dépasser 16 pages.

Option 2**Programme commun de pays conforme au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement¹⁴ présenté à chaque organe directeur ou mécanisme interne, selon qu'il conviendra, assorti d'une brève description structurée de la contribution de l'organisme et d'une matrice des résultats jointe en annexe pour approbation**

26. L'organe directeur ou le mécanisme interne, selon qu'il conviendra, approuverait le programme commun de pays après avoir déterminé si les différents éléments du programme de l'organisme reflètent les priorités définies dans le plan stratégique et le mandat général. L'actuelle procédure d'approbation des institutions spécialisées et des fonds et programmes ne changerait pas. Dans le cas des institutions spécialisées, le descriptif de programme pourrait être soumis aux organes directeurs respectifs seulement pour information.

27. On pourrait également revoir la procédure actuelle d'examen et d'approbation par les conseils d'administration des fonds et programmes en permettant, par exemple, l'approbation tacite du descriptif de programme commun de pays révisé après deux semaines d'affichage sur le site Web et en réduisant de six à quatre semaines la période d'affichage du descriptif révisé sur le site Web. Cette option tient aussi compte du fait que les organes directeurs des fonds et programmes tiennent des débats annuels sur les questions de cohérence et qu'ils en rendent compte dans leurs rapports annuels au Conseil économique et social. Cette option répond également à l'appel à rationaliser et simplifier davantage la procédure actuelle d'approbation de la contribution des organismes aux programmes de pays.

Option 3**Programme commun de pays présenté au Conseil économique et social**

28. Un descriptif de programme commun de pays, tel que décrit sous l'option 1 ou 2, serait présenté au Conseil économique et social. Il faudrait, pour ce faire, changer fondamentalement aussi bien le mandat et les méthodes de travail du Conseil que ses liens juridiques avec les institutions spécialisées, mais aussi modifier le mandat actuel des autres organes directeurs ainsi que l'organisation et la programmation de leurs travaux.

Option 4**Programme commun de pays présenté à la réunion conjointe des conseils d'administration**

29. Un descriptif de programme commun de pays, tel que décrit sous l'option 1 ou 2, serait présenté à la réunion conjointe des conseils d'administration du PNUD et du FNUAP, de l'UNICEF et du PAM pour approbation. Étant donné qu'à la réunion conjointe sont examinées des questions prioritaires d'intérêt commun, il faudrait, selon cette option, apporter un changement fondamental au mandat de la réunion conjointe des conseils d'administration et à la composition des participants.

¹⁴ Selon cette option, l'équipe de pays des Nations Unies peut choisir d'établir à titre facultatif, conformément aux directives approuvées par le Groupe des Nations Unies pour le développement, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement comme base du programme commun de pays.

Autres scénarios

30. Un descriptif de programme commun de pays, tel que décrit sous les options 1 et 2, serait présenté au Conseil économique et social pour examen lors du débat consacré aux activités opérationnelles, puis renvoyé aux organes directeurs ou autres entités compétentes des différents organismes pour approbation. Le résultat des discussions, qui n'aurait pas force obligatoire, serait examiné par les conseils d'administration ou les organes d'approbation compétents lorsqu'ils examineront le descriptif de programme de pays. Il en résulterait un changement profond du rôle assigné au Conseil économique et social. En outre, cette démarche doterait la procédure d'approbation d'au moins deux autres niveaux d'intervention et aurait une incidence sur le calendrier d'examen des programmes de pays par les organes directeurs et mécanismes d'approbation, ce qui réduirait la marge de manœuvre dont disposent les organismes pour les aligner davantage sur les cycles nationaux de planification.

31. Un descriptif de programme commun de pays, tel que décrit sous les options 1 et 2, serait examiné au niveau du pays par les représentants des institutions spécialisées, fonds et programmes concernés avant d'être finalement soumis aux organes directeurs pour approbation officielle. Le processus d'examen pourrait être conduit par le gouvernement avec l'appui d'un comité directeur coprésidé par le gouvernement et le Coordonnateur résident, comme c'est actuellement le cas dans certains pays. Selon qu'il conviendra, les organes directeurs pourraient y participer et soumettre par écrit ou oralement des observations au président ou aux coprésidents pour examen lors de l'examen au niveau du pays. Le programme commun de pays serait ultérieurement, et en tant que de besoin, renvoyé aux organes directeurs ou autres mécanismes d'approbation compétents pour examen et approbation officielle par la procédure d'accord tacite. Cet examen « intégré » au niveau du pays renforcerait le principe de l'appropriation par les pays comme élément central des priorités et plans nationaux de développement; il serait ainsi plus facile au pays de démontrer clairement qu'il peut jouer un rôle moteur.

F. Modalité proposée pour la présentation et l'adoption des programmes communs de pays à titre facultatif

32. Les options ci-dessus sont présentées comme des modalités que l'Assemblée générale pourrait examiner en réponse au paragraphe 7 de sa résolution 63/311. Le processus d'examen par l'Assemblée pourrait reposer sur le principe directeur exposé dans la section III ci-après concernant la modalité préférable¹⁵.

33. Un éventuel projet de résolution pourrait être libellé comme suit :

¹⁵ Quatre options pour la présentation et l'adoption des programmes communs de pays ont été présentées aux États Membres pour examen, y compris un exposé des questions liées à chaque option. Toutefois, toutes les options n'ont pas été approuvées par les bureaux juridiques des divers organismes ni examinés par les organes directeurs respectifs; il convient donc de considérer le présent rapport comme étant une œuvre inachevée. Seule l'option 2 présentée ci-dessus sous forme d'un projet de résolution semble satisfaire aux principes directeurs exposés à la section III du rapport. Pour la plupart des autres options, il faudrait une étude juridique plus poussée et l'accord des organes directeurs des différents organismes, lesquels devraient être informés des débats sur le sujet à l'Assemblée générale.

L'Assemblée générale,

Ayant examiné les différentes options pour la définition du mécanisme de présentation et d'adoption des programmes communs de pays, ayant à l'esprit les mandats des organes directeurs des organismes des Nations Unies et soucieuse de proposer une modalité largement acceptée pour la présentation et l'adoption des programmes communs de pays,

Rappelant que les organes directeurs des fonds et programmes tiennent des débats annuels sur les questions de cohérence et qu'ils en rendent compte dans leurs rapports annuels au Conseil économique et social alors que les institutions spécialisées ne présentent pas de rapports semblables au Conseil,

Considérant l'appel à rationaliser et simplifier davantage la procédure actuelle d'approbation de la contribution des organismes aux programmes de pays,

1. *Invite* les pays, à titre facultatif, à présenter un programme commun de pays conforme au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et énonçant clairement le centre d'intérêt stratégique du programme de pays conformément aux priorités nationales, les mesures prises pour assurer la cohérence des activités au niveau du pays et les résultats escomptés ainsi que les ressources disponibles ou indicatives, assorti d'une brève description d'une matrice des résultats jointe en annexe, pour approbation par les organes directeurs des fonds et programmes des Nations Unies ou les mécanismes internes des institutions spécialisées des Nations Unies, le cas échéant;

2. *Note* que la contribution de chaque organisme sera approuvée une fois qu'il aura été établi que les différents éléments du programme de l'organisme concerné reflètent les priorités définies dans son plan stratégique et son mandat général;

3. *Invite* les organes directeurs des organismes des Nations Unies, lorsque leur approbation est requise, à redoubler d'efforts pour mettre en concordance le calendrier de présentation et d'approbation des descriptifs de programme commun de pays avec le cycle de planification du gouvernement.

III. Principes essentiels pour mettre en place un mécanisme d'évaluation indépendant à l'échelle du système

Dans sa résolution 63/311, l'Assemblée générale

8. *Réaffirme* l'importance du renforcement de l'évaluation en tant que fonction du système des Nations Unies, ainsi que des directives énoncées à ce sujet dans la résolution 62/208 et, à cet égard, prie le Secrétaire général, en consultation avec les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, de lui proposer à sa soixante-quatrième session les modalités à suivre en vue de la mise en place d'un mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficacité et des résultats à l'échelle du système, compte tenu des fonctions d'évaluation propres à chaque organisme du système des Nations Unies, au Corps commun d'inspection et au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation;

34. Le schéma directeur exposé à la présente section fait fond sur les débats tenus ces deux dernières années parmi les organismes des Nations Unies au sein du Conseil des chefs de secrétariat, dans le cadre d'un débat plus large sur l'harmonisation des pratiques de fonctionnement ainsi que sur la nécessité d'améliorer la transparence et de responsabiliser les dirigeants des organismes des Nations Unies. Au cours de ces débats, le CCS a également pris note du rapport du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de la protection de l'environnement (A/61/583), en particulier de la recommandation visant à ce que soit mis en place d'ici à 2008, afin de promouvoir la transparence et de responsabiliser les dirigeants, un système d'évaluation commun, bâti sur une méthode commune.

35. Au cours de ces débats, le CCS s'est toujours dit très favorable au renforcement de la capacité et des effectifs de la fonction d'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies, estimant qu'il s'agissait là d'une mesure essentielle pour améliorer la crédibilité, l'efficacité et les résultats des programmes des organismes des Nations Unies. Le projet de schéma directeur du mécanisme d'évaluation à l'échelle du système reprend les principes et modalités proposés dans les contributions au débat du CCS élaborées par la suite par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, qui rassemble les chefs des services d'évaluation de l'ensemble du système des Nations Unies. Il tient également compte des précieuses données d'expérience acquises en effectuant des études sur l'évaluabilité des programmes des pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action ».

36. Compte tenu des limites de l'approche au cas par cas adoptée dans les études de l'évaluabilité, il a semblé utile de constituer un groupe indépendant pour conduire des évaluations à l'échelle du système sur des points précis qui posent un problème d'ordre général et de renforcer les politiques et les méthodes d'évaluation au sein du système. Les dispositifs de gestion des évaluations à l'échelle du système se sont avérés présenter des lacunes manifestes dans les domaines suivants :

- a) Le caractère imprévisible des financements rend impossible toute planification à long terme;
- b) Les différents groupes d'évaluation concernés voient leur charge de travail s'accroître par rapport à leurs attributions de base, en particulier dans les organismes de petite taille;
- c) Les États Membres ont l'impression d'un manque d'indépendance.

37. Le projet de schéma directeur du mécanisme d'évaluation à l'échelle du système se fonde sur les grands principes exposés ci-après :

- a) Compte tenu de la complexité des activités de l'ONU, il est essentiel, à des fins de cohérence et pour éviter les chevauchements, que le groupe d'évaluation proposé à l'échelle du système travaille en tandem avec les groupes d'évaluation existant au sein des organismes des Nations Unies;
- b) La crédibilité du système d'évaluation à l'échelle du système suppose que celui-ci opère de façon indépendante. Ses évaluations devront également répondre aux besoins prioritaires des parties prenantes, notamment de la population des États Membres;

c) Il faudrait promouvoir le renforcement des capacités d'évaluation des États Membres, notamment un état d'esprit privilégiant l'indépendance de l'évaluation, afin que ceux-ci puissent progressivement prendre la tête des programmes d'évaluation conçus à leur profit.

38. Les principes fondamentaux appliqués pour donner suite à la prescription de l'Assemblée générale visant à constituer un mécanisme d'évaluation à l'échelle du système peuvent être résumés comme suit :

a) Renforcement des capacités d'évaluation des pays de programme, conformément à la résolution 62/208 de l'Assemblée générale relative à l'examen complet des activités opérationnelles de développement;

b) Mise au point d'une solution qui soit intégrée dans le cadre des fonctions d'évaluation déjà assurées par les organismes des Nations Unies, les organes de contrôle et les organismes professionnels afin d'éviter les chevauchements et de garantir une exploitation efficace des ressources, conformément à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/311;

c) Affirmation de la nécessité capitale de l'indépendance de tout nouveau mécanisme proposé.

39. Conformément à ces principes, le système d'évaluation proposé à l'échelle du système des Nations Unies aurait une structure sur trois niveaux, comportant :

a) Un nouveau groupe indépendant qui dirigerait le programme de travail pour les évaluations à l'échelle du système;

b) Des fonctions d'évaluation dans chacun des organismes des Nations Unies;

c) Le réseau professionnel du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.

40. Le projet de mécanisme d'évaluation à l'échelle du système élaboré par le secrétariat du CCS fait actuellement l'objet de consultations avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et le Corps commun d'inspection qui y est doté du statut d'observateur. Il définit en outre le cadre dans lequel s'inscrirait ce mécanisme, en particulier en ce qui concerne ses éventuels dispositifs institutionnels, administratifs et financiers. Ce projet devrait être définitivement mis au point à l'issue de ce processus consultatif, début janvier 2010.

IV. Rédaction de rapports financiers plus complets sur les activités opérationnelles

Dans sa résolution 63/311, l'Assemblée générale

15. *Prie* le Secrétaire général de faire figurer, dans son analyse statistique globale du financement des activités opérationnelles de développement, une analyse plus détaillée et des propositions concrètes concernant la situation actuelle et les perspectives d'avenir relatives aux ressources de base et autres ressources destinées au système des Nations Unies pour le développement, notamment les incidences des différentes catégories de ressources autres que les ressources de base en termes de prévisibilité, d'appropriation par les pays et d'exécution des mandats intergouvernementaux;

A. Amélioration de la portée, de la qualité et de la comparabilité des rapports financiers

41. Le Secrétaire général a fait prendre de nouvelles mesures pour actualiser les notions, définitions et classifications sur lesquelles se fonde l'analyse statistique globale du financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (recueil de statistiques). Ces mesures avaient pour objet d'améliorer la qualité et la comparabilité des données et de mieux tenir compte de l'évolution des missions et des activités du système des Nations Unies. Suite à l'intensification des consultations interinstitutions ces dernières années, notamment entre le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP, le PAM et les institutions spécialisées, à propos des questions relatives à l'établissement de rapports financiers, la classification des contributions communiquées par les organismes des Nations Unies a pu être améliorée.

42. Par ailleurs, le Groupe des Nations Unies pour le développement constitue actuellement un groupe de travail chargé de simplifier et d'harmoniser l'établissement des rapports financiers en élaborant des directives communes sur le classement des dépenses à l'intention des organismes des Nations Unies. Une plus grande cohérence de la classification des dépenses dans l'ensemble des organismes des Nations Unies facilitera la décomposition des données communiquées sur les flux de ressources liés au développement, à l'aide humanitaire et à la consolidation de la paix.

43. Des progrès considérables ont été accomplis pour élargir la portée du recueil de statistiques. Le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat incorpore actuellement le rapport du PNUD sur la coopération technique du système des Nations Unies dans le recueil de statistiques. Un seul et unique rapport de synthèse présentant une analyse des données financières de l'exercice 2008 sera présenté à la session de fonds du Conseil économique et social en 2010. Le Département compte par ailleurs recueillir directement des informations auprès de 37 organismes des Nations Unies, contre 7 en 2007, lors de l'établissement du recueil de statistiques.

B. Rédaction de rapports plus complets sur les fonds autres que ceux destinés aux activités de base

44. Les mesures récemment prises à l'échelle du système pour améliorer l'établissement des rapports relatifs aux fonds d'affectation spéciale multidonateurs permettent de disposer d'une base solide pour mieux ventiler l'analyse des ressources extrabudgétaires. Le Groupe des Nations Unies pour le développement constitue actuellement une base de données qui comprendra des informations à jour sur tous les fonds d'affectation spéciale multidonateurs à l'échelle du système, notamment ceux que gèrent le PNUD et d'autres organismes des Nations Unies, ainsi que des liens renvoyant aux sites Web des organismes concernés. Le recueil des statistiques de 2009 comportait pour la première fois des informations sur toutes les contributions et les sorties d'argent des fonds d'affectation spéciale multidonateurs gérés par le Bureau du PNUD chargé des fonds d'affectation spéciale multidonateurs. Le Département recueille actuellement des informations

analogues sur les fonds d'affectation spéciale multidonateurs que gèrent d'autres organismes des Nations Unies.

45. Le recueil de statistiques de 2010 s'attachera surtout à détailler les informations financières relatives aux ressources extrabudgétaires, en approfondissant l'analyse et en présentant des propositions réalistes compte tenu de la situation actuelle et des perspectives concernant les ressources de base et les autres ressources destinées aux organismes des Nations Unies qui s'occupent de développement, en particulier des incidences des différentes formes de ressources autres que celles destinées aux activités de base en terme de prévisibilité, d'appropriation par les pays et d'exécution des mandats intergouvernementaux. À cette fin, en partenariat avec le CCS, le Département des affaires économiques et sociales conduira diverses consultations avec des organismes des Nations Unies afin d'examiner les moyens d'améliorer encore la portée, les délais de parution, la fiabilité, la qualité et la comparabilité des rapports financiers sur les six principaux flux de ressources autres que celles destinées aux activités de base.

C. Amélioration des délais de parution des rapports financiers

46. Du fait du calendrier d'établissement des rapports du Conseil économique et social, le recueil de statistiques est publié chaque année en mai, alors que les données définitives de l'année civile précédente ne sont pas encore disponibles. Les informations qui y figurent datent donc déjà de presque deux ans lorsque le recueil paraît. Toutefois, à compter de 2010, d'autres mesures seront mises en œuvre pour améliorer les rapports financiers relatifs aux activités des Nations Unies pour le développement afin que les informations qui y figurent concernant les ressources soient présentées dans de meilleurs délais. En particulier :

a) Des données consolidées sur le financement des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement au cours de l'exercice précédent seront publiées en mai et accompagnées d'une analyse des tendances générales des flux de ressources;

b) Les contributions versées et les dépenses effectuées au titre des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement pour l'exercice précédent seront publiées en ligne ainsi que dans une note d'orientation analytique au mois d'octobre/novembre, avec des tableaux et graphiques explicatifs;

c) L'analyse des politiques présentée dans le recueil de statistiques sera plus approfondie et s'attachera davantage à fournir des données et informations détaillées sur les mouvements de capitaux, aussi bien en ligne que dans des bilans réguliers des questions financières établis par le Secrétariat.

47. Dans le cadre de cette stratégie, le Département des affaires économiques et sociales compte publier des informations sur les flux de financement consolidés pour l'année 2008 d'ici à la fin du mois de janvier 2010 et des informations analogues sur le montant total des ressources en 2009 devraient être publiées en mai 2010. Ces modifications de la procédure d'établissement des rapports permettront aux États Membres de disposer un an plus tôt d'informations sur les montants totaux des ressources et neuf mois plus tôt d'une ventilation plus précise des contributions versées et des dépenses effectuées.

D. Amélioration de l'accès aux informations financières publiées en ligne

48. En attendant que la base centrale de données du CCS soit opérationnelle, le Département des affaires économiques et sociales établit actuellement une page d'accueil sur le site Web du Bureau de l'appui au Conseil économique et social et de la coordination qui donnera accès en ligne à toutes les informations financières contenues dans le recueil de statistiques. Cette nouvelle page devrait être disponible au cours du second semestre de 2010.

V. Constitution d'une base centrale de données sur les activités opérationnelles de développement

Dans sa résolution 63/311, l'Assemblée générale :

16. *Prie également* le Secrétaire général de créer une base centrale de données sur les activités opérationnelles de développement qui [...] ferait fond sur son analyse statistique globale du financement des activités opérationnelles de développement et serait accessible en ligne, facile à utiliser et mise à jour régulièrement;

A. Mise en place d'un système d'information financière à l'échelle du système

49. La base centrale de données sur les activités opérationnelles de développement fera partie d'une base de données statistiques et d'un système d'information financière à l'échelle du système et fera fond sur les activités prescrites pour l'exercice biennal par le CCS pour recueillir et publier des informations financières sur l'ensemble du système des Nations Unies (voir A/63/185).

50. La mise en place d'une base de données statistiques et d'un système d'information financière à l'échelle du système devrait améliorer la portée et la précision des rapports financiers actuellement présentés aux États Membres, notamment de ceux concernant les activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement. À cette fin, une base de données complète sera constituée à partir des bases de données existantes et une plate-forme en ligne permettra de compiler et d'analyser ces informations ainsi que d'en rendre compte. Parmi les autres objectifs visés, on s'efforcera notamment d'homogénéiser les données financières recueillies par le secrétariat du CCS auprès des organismes des Nations Unies et d'en renforcer la cohérence méthodologique.

51. Ce nouveau système devrait notamment avoir pour avantage de permettre aux États Membres, aux organes interinstitutions et aux organes de coordination de disposer d'un guichet unique qui leur donne accès à des informations financières complètes, fiables, faciles à manipuler et prêtes à l'emploi sur l'ensemble du système des Nations Unies ainsi que d'un meilleur flux d'information sur les contributions extrabudgétaires versées aux organismes des Nations Unies, notamment par des donateurs autres que des États. Cette nouvelle base de données et ce nouveau système d'information devraient directement contribuer à diffuser et mettre à la disposition de tous les acteurs concernés du système des Nations Unies – au moyen

d'un système harmonisé et intégré – l'énorme capital de connaissances que produisent ou créent les organismes des Nations Unies.

52. Cette initiative fait partie du Plan d'action du Comité de haut niveau sur la gestion relatif à l'harmonisation des pratiques de fonctionnement des organismes des Nations Unies. Dans un premier temps, une section spéciale, présentant une analyse et des graphiques réalisés à partir du rapport du Secrétaire général sur la situation budgétaire et financière des organismes des Nations Unies (voir A/63/185) et comprenant des données financières complètes sur trois exercices biennaux consécutifs – 2002-2003, 2004-2006 et 2006-2007 – conformément aux états financiers vérifiés et aux estimations relatives aux recettes ordinaires et aux recettes extrabudgétaires pour l'exercice biennal 2008-2009, devrait être lancée sur le site Web du CCS.

B. Délais de lancement prévus de la base centrale de données

53. La seconde et dernière phase de ce projet, qui devrait durer deux ans, sera lancée en même temps que la première. La solution proposée repose sur la collecte et l'analyse centralisées de données financières. En harmonisant les normes pour l'échange de données, les exigences en matière d'information à communiquer et les règles opérationnelles connexes, elle permettrait aux organismes de disposer d'une plate-forme unique pour gérer la présentation, la validation et l'établissement de rapports financiers. Ce service sera disponible sur l'Internet (ou l'extranet) en même temps qu'un mécanisme de gestion de l'exécution des tâches contrôlera les droits de publication et vérifiera quels rapports sont communiqués à quel groupe de partenaires. Un programme centralisé de gestion de contenu sur le Web, doté de fonctions relatives à l'établissement de rapports financiers, classerait les données financières et en rendrait compte selon une seule et même norme.

VI. Évaluation indépendante des leçons tirées de l'expérience des pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action »

Dans la résolution 63/311, l'Assemblée générale :

17. *Prend acte* de l'évaluation provisoire des progrès enregistrés et des défis restant à relever pour améliorer la cohérence de la programmation au niveau des pays, y compris dans le cadre des programmes pilotes;

18. *Encourage* le Secrétaire général à aider les pays où sont réalisés des programmes pilotes à entreprendre au plus vite leur propre évaluation avec la participation des intéressés et avec le soutien technique du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation;

19. *Prie* le Secrétaire général de faire réaliser d'urgence une évaluation indépendante des enseignements tirés de ces initiatives comme elle le lui a demandé dans sa résolution 62/208 et de l'informer des modalités et de la portée de cette évaluation à sa soixante-quatrième session;

54. Dans sa résolution 63/311, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de faire réaliser d'urgence une évaluation indépendante des enseignements tirés de

l'initiative « Unis dans l'action » et de l'informer des modalités et de la portée de cette évaluation à sa soixante-quatrième session. Elle a également souligné que cette évaluation indépendante devrait être guidée par les principes énoncés dans sa résolution 62/208 en ce qui concerne l'appropriation et la direction nationales, réalisée dans le respect des normes et règles applicables à l'échelle du système et fondée sur l'ouverture, la transparence, l'objectivité et l'indépendance, et que les conclusions qui en seraient tirées devraient lui être présentées à sa soixante-sixième session.

55. La présente section examine l'objet, les délais d'exécution et la portée de l'évaluation. Elle expose également certains des principes à prendre en considération et propose différentes formules de gestion de l'évaluation. Il est proposé que le cahier des charges soit défini en détail une fois qu'auront été arrêtées les modalités de gestion afin d'assurer la transparence, l'exhaustivité, l'objectivité et l'indépendance du processus.

A. Objet

56. L'objet de l'évaluation est double : tout d'abord, elle devrait être prise en compte lors de l'examen quadriennal complet de l'Assemblée; ensuite, elle devrait également faciliter la tenue des consultations de l'Assemblée générale à propos de la cohérence à l'échelle du système. Cette évaluation, qui est notamment destinée à être utilisée par des décideurs nationaux et des organismes des Nations Unies, sera rendue publique pour être plus largement accessible.

B. Délais d'exécution

57. Si l'évaluation doit être prise en compte dans l'examen quadriennal complet de 2012, elle devrait être achevée d'ici à la fin du premier ou du second semestre de 2011 au plus tard. Ces dates permettraient par ailleurs qu'elle soit présentée, conformément aux prescriptions de la résolution de l'Assemblée générale, à la soixante-sixième session de cette dernière. Pour tenir ces délais, il faudrait que l'évaluation débute vers le mois de juillet 2010 et en aucun cas après fin 2010. Ce calendrier garantira également que les évaluations conduites par les pays soient achevées avant que l'évaluation indépendante ne débute. D'après la déclaration de clôture d'une réunion intergouvernementale sur les programmes des pays pilotes tenue à Kigali en octobre 2009, les évaluations conduites par les pays devraient être achevées d'ici au 1^{er} juillet 2010.

C. Portée

58. Si l'évaluation indépendante doit tirer les enseignements des expériences des programmes pilotes, elle devrait couvrir chacune de ces initiatives ainsi que les mesures connexes liées à la réforme de l'ONU au niveau du Siège et au niveau régional. Elle portera sur les procédés aussi bien que sur les résultats. Son champ complet sera défini en détail dans le cadre du processus consultatif à l'issue duquel sera arrêté le cahier des charges.

59. Dans sa résolution 63/311, l'Assemblée générale a souligné que l'évaluation indépendante devrait être guidée par les principes énoncés en ce qui concerne l'appropriation et la direction nationales. À cette fin, il est particulièrement important que le cahier des charges de l'évaluation indépendante précise les liens entre cette dernière et les évaluations conduites par les pays.

60. Il ne devrait pas y avoir de chevauchements entre ces deux processus d'évaluation. L'évaluation indépendante devrait faire fond sur les évaluations conduites par les pays si celles-ci satisfont à des critères qualitatifs adéquats et ne devrait nécessiter la réalisation de travaux supplémentaires dans les pays concernés que s'il peut être démontré que ces travaux enrichissent le processus d'évaluation. L'évaluation indépendante devra comporter la collecte d'informations primaires plus détaillées dans les pays de programme qui ne conduisent pas d'évaluation eux-mêmes. Il pourrait être utile dans un premier temps lors de l'évaluation indépendante de mener une analyse indépendante des évaluations conduites par les pays.

D. Formules de gestion

61. Conformément à la résolution 63/311 de l'Assemblée générale, l'évaluation doit être réalisée dans le respect des normes et règles applicables à l'échelle du système et fondée sur l'ouverture, la transparence, l'objectivité et l'indépendance. Les dispositifs de gestion devraient être choisis de façon à garantir que l'évaluation soit conduite de façon professionnelle conformément à ces principes ainsi qu'aux normes du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et aux règles d'évaluation en vigueur dans le système des Nations Unies. L'évaluation devrait être réalisée par une équipe d'évaluateurs professionnels. Deux formules de gestion semblent être valables pour conduire une évaluation de cette nature.

Première formule

62. La première formule consisterait à trouver une fonction d'évaluation existante qui soit habilitée à effectuer une tâche de cette nature. En l'absence d'un mécanisme d'évaluation indépendant à l'échelle du système des Nations Unies établi selon les modalités proposées par le Secrétaire général conformément à la résolution 63/311 de l'Assemblée générale, la seule fonction en place qui pourrait mener ce genre d'évaluation est le Corps commun d'inspection. Si le Corps commun d'inspection est chargé de réaliser cette évaluation, il faudrait qu'il fasse la preuve de sa capacité à s'en acquitter dans le respect des principes convenus. Il serait important de disposer d'un groupe de référence en place associant toutes les parties qui donne des avis sur le processus d'évaluation. Il faudrait en définir clairement le cahier des charges et recruter une équipe professionnelle indépendante d'évaluateurs pour conduire l'évaluation dans le respect des normes et règles en vigueur dans l'ensemble du système.

Seconde formule

63. La seconde formule consisterait à mettre en place un dispositif spécial pour gérer l'évaluation indépendante. Le Secrétaire général pourrait créer un groupe de gestion de l'évaluation qui superviserait le processus. Ce groupe chargerait une équipe indépendante de conduire l'évaluation. Ce modèle présenterait l'avantage d'associer toutes les parties au dispositif de gestion. Le groupe de gestion de

l'évaluation pourrait être nommé par des groupements régionaux et des pays pilotes. Il pourrait compter un maximum de six membres appartenant à des instituts d'évaluation reconnus, dotés d'une vaste expérience de la gestion d'évaluations indépendante et connaissant bien les questions relatives à la cohérence à l'échelle du système.

64. Si le dispositif spécial est choisi, il serait préférable qu'un secrétariat professionnel d'évaluation seconde le groupe de gestion de l'évaluation. Une possibilité pourrait être de demander à une fonction d'évaluation en place dans le système des Nations Unies de se charger de fournir ces services de secrétariat. Quelle que soit la formule de gestion retenue, il importera de veiller à ce que la direction de l'évaluation fasse consigner le processus d'assurance qualité qu'elle mettra en place pour qu'une évaluation indépendante soit conduite dans le respect des normes et règles à l'échelle du système.

E. Financement

65. Le coût de l'évaluation indépendante dépendra de sa portée, de la méthode employée et de la formule de gestion retenue. Une fois qu'une formule de gestion aura été choisie, il faudrait établir le budget de l'évaluation et parvenir à un accord sur les modalités de financement de cet important projet.

VII. Harmonisation des pratiques de fonctionnement – rapport d'activité

Résolution 63/311 de l'Assemblée générale

21. *Demande* au Secrétaire général, en coopération avec les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, de poursuivre les progrès faits dans la simplification et l'harmonisation des pratiques de fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement, et le prie également, toujours en consultation avec le Conseil des chefs de secrétariat, d'informer régulièrement le Conseil économique et social des avancées obtenues et des difficultés rencontrées à cet égard et de renvoyer toute question exigeant une décision intergouvernementale aux organes intergouvernementaux compétents;

66. Le CCS pilote l'action de simplification et d'harmonisation des pratiques de fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement, grâce à un Plan d'action pour l'harmonisation des modes de fonctionnement des organismes des Nations Unies mis au point au Comité de haut niveau sur la gestion avec le plein concours actif de l'ensemble des entités des Nations Unies (Secrétariat de l'ONU, fonds et programmes, et institutions spécialisées). L'ensemble des membres du CCS au niveau des chefs de secrétariat, sous la direction du Secrétaire général, a approuvé ce plan d'action au troisième trimestre de 2007.

67. Le Plan d'action procède de la conviction que, dans un système structuré à partir de mandats divers, rendre les modes de fonctionnement des organisations qui le composent plus cohérents contribuerait notablement à donner à ces dernières les moyens de mieux réaliser leurs programmes, et à moyen et à long terme, d'éliminer

par substitution ou de réduire leurs coûts. Le Plan d'action établi à partir de l'expérience des projets pilotes de l'initiative Unis dans l'action, et à partir des solutions ponctuelles en cours d'élaboration aux goulets d'étranglement qui ont ralenti ces projets, vise à définir des solutions à l'échelle du système et à faire l'accord sur ces solutions.

68. Grâce à cette démarche, on s'assure que les opérations dans les pays sont en prise sur les orientations et les priorités stratégiques définies à l'échelon des politiques générales. On s'assure aussi que l'harmonisation des pratiques de fonctionnement à l'échelle mondiale se fera pour une large part à partir des besoins opérationnels dans les pays. Le Plan d'action, ayant été approuvé par le CCS en avril 2008, a été présenté le 13 juin 2008 à l'Assemblée générale par le Président du Comité de haut niveau sur la gestion, lors de consultations de l'Assemblée sur la cohérence du système des Nations Unies.

69. Les États Membres ont généralement fait savoir qu'ils appuyaient l'activité du CCS dans ce domaine, soulignant qu'il importait, s'agissant des réformes en cours, de respecter les mandats existants et la division du travail entre les différents organes des Nations Unies. Lors de la réunion du 13 juin, le Président du Comité de haut niveau sur la gestion a fait valoir que le Plan d'action prenait en compte des recommandations avancées précédemment par les organes de contrôle interne et externe des organisations membres, et avait déjà été approuvé par leurs organes directeurs. L'Assemblée générale a ensuite marqué officiellement dans sa résolution 62/277, relative à la cohérence du système des Nations Unies, l'appui général à la poursuite de ce travail. Une proposition de financement indiquant la portée et l'objectif du Plan d'action a été communiquée aux donateurs potentiels en octobre 2008.

70. En juillet 2009, la partie de la session du Conseil économique et social consacrée aux activités opérationnelles a comporté une séance sur le thème « Simplification et harmonisation : où en est le système des Nations Unies », lors de laquelle le Vice-Président du Comité de haut niveau sur la gestion a informé les États Membres des progrès accomplis. Dans sa résolution 2009/1, relative à la simplification et l'harmonisation des pratiques de fonctionnement, le Conseil économique et social, tout en notant que des progrès avaient été réalisés en vue de la simplification et de l'harmonisation des pratiques de fonctionnement, que de nombreuses procédures devaient encore être harmonisées, comme indiqué dans le Plan d'action, et a prié les fonds et programmes des Nations Unies et les institutions spécialisées de rechercher des sources de financement pour la mise en œuvre de ce plan, et notamment d'engager des discussions avec leurs organes directeurs au sujet de l'allocation de ressources par l'intermédiaire de leurs budgets d'appui respectifs.

71. Compte tenu de l'appui et des avis reçus des États Membres, le CCS a réexaminé récemment les projets inscrits au Plan d'action pour vérifier qu'ils restaient pertinents en ces temps de restrictions financières, et a choisi ses priorités parmi les activités inscrites dans la proposition de financement d'origine, afin de prendre en considération le travail déjà entamé et de poursuivre les activités en partant d'une meilleure position. La première initiative lancée dans le Plan d'action est un projet qui doit livrer des procédures et des directives concernant les qualifications des fournisseurs et la procédure régulière à suivre lorsqu'un fournisseur fait l'objet de soupçons ou d'accusations, ou a été trouvé coupable de faute grave selon le Code de conduite des fournisseurs (parfois appelé Projet de

qualification des fournisseurs). Les Réseaux achats et affaires juridiques du Comité de haut niveau sur la gestion coopèrent étroitement pour ce projet.

72. Outre les informations communiquées aux États Membres sur les progrès de cette initiative, il y a sur le site du CCS une section consacrée au Plan d'action du Comité de haut niveau. La prochaine version du site, qui devrait être en ligne au début de 2010, offrira sous une forme conviviale des informations plus détaillées sur la réalisation du Plan d'action. La section sur les pratiques de fonctionnement, déjà en ligne [anglais seulement], sera actualisée à mesure que seront connus les détails des diverses initiatives lancées dans le cadre du Plan d'action du Comité de haut niveau (voir <http://www.unsceb.org/ceb/priorities/business-practices>).

73. En même temps que le Comité de haut niveau sur la gestion, le Groupe des Nations Unies pour le développement s'occupe de trouver des solutions aux goulets d'étranglement critiques des pratiques de fonctionnement dans les pays. En 2009, en coopération avec le Comité de haut niveau, des solutions ont été mises au point pour le regroupement des achats dans les pays, avec institution d'équipes communes des achats, élaboration et utilisation d'accords communs de longue durée et institution d'un comité des marchés commun. Dans certains des pays où a été lancée en mode pilote l'initiative Unis dans l'action, des solutions ont été élaborées pour l'interconnexion des systèmes informatiques, le but étant d'obtenir plus d'efficacité pour un coût moindre. Les solutions trouvées pour les achats et pour les systèmes informatiques ont été publiées comme textes d'orientation mondiale, à la disposition des autres pays, relativement à ce que fait le système de développement des Nations Unies pour rendre le mode de fonctionnement des bureaux de pays plus efficace et plus économique.

74. En réponse à l'issue du dernier examen global des politiques par l'Assemblée générale, le Groupe des Nations Unies pour le développement définit une méthode permettant de réaliser des économies dans les activités opérationnelles, qui sera intégrée aux programmes au niveau des pays. Le groupe de travail du GNUD qui en est chargé est convenu à titre préliminaire que, là où ce serait utile, les organismes mettraient en place des processus de définition et de mesure des économies nettes réalisées dans les activités opérationnelles. La méthode étant complexe, elle sera d'abord essayée à titre expérimental pour qu'on puisse jauger l'ampleur des économies nettes, notamment par rapport aux dépenses qu'il pourrait y avoir à engager pour instituer un système permettant de les identifier. Les équipes de pays des Nations Unies, dans certains pays pilotes, alignent déjà leur planification et leur budgétisation sur les cycles financiers du pays, afin d'améliorer la planification et l'exécution.

Principales recommandations issues de rapports et d'études antérieurs sur l'amélioration du fonctionnement des organes directeurs pour les activités opérationnelles de développement^a

<i>Étude ou rapport</i>	<i>Méthodes de travail, représentation, préparatifs</i>	<i>Gouvernance intergouvernementale</i>
<p>1. Commission du développement international : <i>Vers une action commune pour le développement</i> – Rapport Pearson (1969)</p>		<p>Améliorer l'examen des questions intéressant l'ensemble des organisations des Nations Unies, y compris les institutions de Bretton Woods</p> <p>Institutionnaliser la coordination entre organismes des Nations Unies, institutions de Bretton Woods, organisations multilatérales, banques régionales de développement et organes de coordination, le but étant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De développer les liens entre les politiques d'aide et de développement et celles qui visent le commerce, les politiques monétaires et les mouvements de capitaux privés • D'arriver peu à peu à des évaluations normalisées des résultats dans l'ensemble du système des Nations Unies, institutions de Bretton Woods comprises • D'établir des estimations solides des objectifs de développement et des besoins d'aide • D'assurer un examen équilibré et impartial des politiques et programmes d'aide des donateurs
<p>2. Groupe d'experts pour l'étude de la structure du système des Nations Unies – Rapport Gardner (1975)</p>	<p>Méthodes de travail</p> <p>Réunir des sessions soigneusement préparées de l'Assemblée générale ou du Comité du développement envisagé, plutôt que des conférences mondiales ponctuelles</p> <p>Organiser le programme de travail du Conseil économique et social selon un cycle biennal, avec des sessions brèves et fréquentes étalées sur toute l'année à New York, Genève ou d'autres villes comme Nairobi, en fonction du sujet et de l'implantation du secrétariat</p>	<p>Assemblée générale</p> <p>Renforcer le rôle central de l'Assemblée générale pour la définition des politiques mondiales</p> <p>Rebaptiser la Deuxième Commission Comité du développement, et le charger de fixer les politiques mondiales globales de développement</p> <p>Conseil économique et social</p> <p>Prépare les réunions du Comité du développement envisagé</p>

^a Nombre des rapports et des études considérés dans la présente annexe ont abouti à l'adoption de résolutions de l'Assemblée générale ayant des incidences importantes sur le fonctionnement des organes intergouvernementaux qui dirigent les opérations de développement des Nations Unies. Les résolutions suivantes de l'Assemblée générale sont particulièrement pertinentes dans ce contexte : 46/182, 50/227, 62/208 et 63/311. Les autres rapports pouvant présenter un intérêt à cet égard sont ceux que le Secrétaire général a présentés pour faciliter les délibérations intergouvernementales sur ces questions, dont le document de réflexion récent sur le renforcement de la gouvernance des activités opérationnelles de développement des Nations Unies en vue d'une cohérence accrue dans l'ensemble du système (avril 2009).

<i>Étude ou rapport</i>	<i>Méthodes de travail, représentation, préparatifs</i>	<i>Gouvernance intergouvernementale</i>
	<p>Consacrer la première session de fond du Conseil économique et social (janvier probablement) à la définition des thèmes et des questions à inclure dans le programme de travail biennal</p> <p>Agencer le programme de travail du Conseil économique et social de manière qu'il examine au cours du cycle biennal toutes les questions dont les organes subsidiaires s'occupent au moment considéré, en consacrant une session ministérielle d'une semaine (la dernière semaine de juin, par exemple) à un examen global des politiques, suivi de débats distincts (deux semaines chacun), d'une part, sur les budgets-programmes et les plans à moyen terme de l'ensemble du système des Nations Unies, de l'autre, sur les activités opérationnelles</p> <p>Représentation</p> <p>Des représentants officiels des capitales, ayant les compétences spécialisées voulues, avec des instructions sans rigidité, et la capacité de suivre directement pour la mise en œuvre des décisions convenues, viendraient aux sessions du Conseil économique et social, avec une aide pour les voyages des participants de pays en développement</p> <p>Encourager la participation active des institutions spécialisées aux travaux du Conseil économique et social</p> <p>Préparatifs</p> <p>Restructurer et renforcer le secrétariat central pour qu'il puisse offrir des idées sur les questions intéressant le système tout entier</p>	<p>Coordonne entre entités des Nations Unies l'élaboration des politiques concernant les questions de développement et les activités opérationnelles de développement, y compris le contrôle de l'exécution</p> <p>Assume la responsabilité directe du travail accompli par les organes subsidiaires, à l'exception des commissions régionales et des autres organes exerçant des fonctions hautement spécialisées (la Commission de statistique, par exemple)^b</p> <p>Crée de petits groupes de négociation afin de faciliter l'obtention de consensus sur les questions prioritaires</p> <p>Examine les budgets-programmes et les plans à moyen terme dans les domaines économique et social avec le soutien du Comité du programme et de la coordination revitalisé^c</p> <p>Conseils d'administration des fonds et programmes</p> <p>Fusionner les conseils d'administration des fonds opérationnels administrés par l'ONU en un seul Conseil des opérations relevant du Conseil économique et social, et comptant un petit nombre de membres (entre 18 et 27 pays)^d</p> <p>Évaluation</p> <p>Créer un petit organe à plein temps d'experts indépendants, qui informerait les organes intergouvernementaux de la gestion et de l'exécution des programmes, ainsi que des progrès de la poursuite des objectifs arrêtés dans les politiques, ou encore transformer le Corps commun d'inspection pour en faire cette entité</p>
<p>3. Comité spécial de la restructuration des secteurs économique et social du système des Nations Unies (1977)</p>	<p>Méthodes de travail</p> <p>Rationaliser les méthodes de travail et les procédures de l'Assemblée générale</p> <p>Améliorer la coordination des Deuxième et Troisième Commissions avec la Cinquième Commission</p> <p>Organiser le travail du Conseil économique et social selon un cycle biennal, avec des sessions brèves mais plus fréquentes et consacrées à un sujet précis, étalées sur toute l'année</p> <p>Organiser périodiquement des réunions du Conseil économique et social à l'échelon ministériel pour l'examen de grandes questions</p>	<p>Assemblée générale</p> <p>Est la principale instance pour la définition des politiques au niveau mondial</p> <p>Conseil économique et social</p> <p>Joue le rôle d'instance centrale pour les débats sur les questions économiques et sociales internationales portant un caractère interdisciplinaire</p> <p>Formule des recommandations de politiques à l'intention des États Membres et du système des Nations Unies</p>

^b La plupart des organes subsidiaires ayant cessé leurs activités, il y avait dans le rapport plusieurs propositions tendant à assouplir les règles régissant la participation aux travaux du Conseil économique et social.

^c Sur la base des projets de plans établis par une institution de planification interinstitutions.

^d Les fonds opérationnels gardant leur identité propre pour la collecte de fonds.

	Méthodes de travail, représentation, préparatifs	Gouvernance intergouvernementale
	<p>Préparatifs</p> <p>Préparer des documents concis et pratiques pour les sessions de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social</p>	<p>Contrôle et évalue la mise en œuvre des consignes de politiques de l'Assemblée générale</p> <p>Assure la coordination d'ensemble des activités du système des Nations Unies</p> <p>Examine dans le détail les politiques des Nations Unies en matière d'activités opérationnelles de développement</p> <p>Se charge dans toute la mesure possible des fonctions des organes subsidiaires</p> <p>Améliore les relations consultatives avec les organisations non gouvernementales</p> <p>Regroupe les attributions de planification, de programmation et de coordination au Comité du programme et de la coordination</p> <p>Conseils d'administration des fonds et programmes</p> <p>Envisager d'instituer un organe directeur unique responsable de la gestion et du contrôle des activités opérationnelles de développement des Nations Unies, qui remplacerait les conseils d'administration existants</p>
<p>4. Nord-Sud : un programme de survie – Rapport Brandt (1979)</p>	<p>Méthodes de travail</p> <p>Rendre les ordres du jour plus focalisés et axés sur les résultats, avec une meilleure gestion du temps et une documentation plus économique</p> <p>Revoir le système actuel de négociations pour voir s'il serait possible d'introduire des procédures plus souples, expéditives et axées sur les résultats sans nuire à la coopération établie dans les groupes existants^e</p>	<p>Créer un Organe consultatif indépendant composé de 12 membres, un tiers venant des pays en développement, un tiers des pays développés et un tiers composé d'experts individuels, qui siègeraient à titre personnel et seraient nommés par le Secrétaire général afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseiller les États Membres, l'Assemblée générale et ses organes en vue de rendre les Nations Unies et les autres institutions internationales qui s'occupent de développement et de coopération économique internationale plus efficaces dans la poursuite de leurs objectifs à l'échelle mondiale^f <p>Instituer de petits groupes de négociation sur les questions prioritaires, composés des pays les plus intéressés par la question considérée, afin de faciliter l'obtention de consensus</p> <p>Organiser de temps à autre des réunions au sommet de certains pays en nombre limité afin de cimenter par avance un engagement et un consensus sur des questions hautement prioritaires devant être débattues dans des instances universelles comme l'Assemblée générale</p>

^e La Commission de gouvernance globale (dont il est question plus loin) a également proposé d'instituer dans les conseils d'administration des institutions de développement des Nations Unies un système basé sur les **parties prenantes** pour faciliter un mode plus pragmatique de prise de décisions.

^f Les rapports du Groupe consultatif proposé seraient rendus publics.

<i>Étude ou rapport</i>	<i>Méthodes de travail, représentation, préparatifs</i>	<i>Gouvernance intergouvernementale</i>
5. Réflexions sur la réforme de l'ONU – Maurice Bertrand – Corps commun d'inspection (1985)	<p>Méthodes de travail</p> <p>Réduire les chevauchements entre ordres du jour des organes intergouvernementaux</p> <p>Représentation</p> <p>Faire participer les ministères techniques aux délibérations intergouvernementales sur les questions de développement, afin d'influer sur le choix des politiques nationales</p> <p>Nommer un ambassadeur économique venu du ministère des finances et des affaires économiques, à chaque délégation à New York, pour le faire participer au Conseil de sécurité économique</p> <p>Préparatifs</p> <p>Mettre en place pour assurer le service du Conseil de sécurité économique un secrétariat interdisciplinaire doté d'une équipe d'économistes, de sociologues et d'autres spécialistes hautement qualifiés</p>	<p>Créer un Conseil de sécurité économique composé de 23 membres, qui remplacerait le Conseil économique et social et le Conseil du développement de la CNUCED</p> <p>Le Conseil de sécurité économique jouerait un rôle analogue à celui que joue le Conseil de sécurité en matière de paix et de sécurité.</p> <p>Créer un organe directeur unique (et une institution de développement unique) pour les activités opérationnelles de développement des Nations Unies à l'échelon régional</p> <p>Adopter un mode de négociations intergouvernementales basé sur les parties prenantes, procédant d'une définition des groupes d'intérêts dont la composition et l'effectif varieraient en fonction du sujet dont ils s'occupent, et d'une méthode de représentation de ces groupes^g</p> <p>Niveau national</p> <p>Rendre plus cohérentes les politiques des États Membres dans les organes intergouvernementaux</p> <p>Envisager d'instituer un seul organe directeur responsable à l'échelon intergouvernemental de la gestion et du contrôle des activités opérationnelles de développement des Nations Unies</p> <p>Améliorer la manière dont s'examinent à l'échelon intergouvernemental les rapports du Corps commun d'inspection</p> <p>Renforcer l'évaluation indépendante des activités opérationnelles de développement des Nations Unies</p>
6. Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau chargé d'examiner l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies – Groupe des 18 (1986)	<p>Méthodes de travail</p> <p>Lancer une analyse comparée des ordres du jour, des calendriers et des programmes de travail de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et des organes subsidiaires apparentés</p> <p>Rationaliser la définition de l'ordre du jour, les procédures et les méthodes de travail de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social afin de réduire le nombre de réunions et le volume de documentation</p> <p>Améliorer le système de rapports des organes subsidiaires aux organes principaux, le but étant d'en réduire le nombre et d'éviter les doublons dans la documentation</p> <p>Adopter moins de résolutions, et de nature plus stratégique</p>	

^g Pour que des négociations améliorent ou modifient un consensus mondial, il faut que tous les participants s'accordent dès le début sur les structures de négociation.

7. Rapport de la **Commission spéciale du Conseil économique et social chargée d'entreprendre l'étude approfondie de la structure et des fonctions du mécanisme intergouvernemental de l'Organisation des Nations Unies dans les domaines économique et social** (1988)^h

Méthodes de travail

Rationaliser les méthodes de travail de l'Assemblée générale dans les domaines économique et social

Perfectionner la manière dont s'établit l'ordre de priorité des questions de politiques que l'Assemblée générale doit débattre chaque année

Rendre universelle la représentation au Conseil économique et socialⁱ

Éliminer les chevauchements de l'ordre du jour de l'Assemblée générale et de celui du Conseil économique et social^j

Réunir la Deuxième et la Troisième Commissions quatre semaines par an

Tenir une session annuelle du Conseil de quatre ou cinq semaines en juillet/août, le débat de haut niveau étant consacré à un examen approfondi de certains domaines de programme

Organiser selon les besoins des sessions du Conseil consacrées à un sujet donné^k

Représentation

Renforcer la participation des chefs de secrétariat des organisations des Nations Unies aux délibérations du Conseil économique et social

Préparatifs

Perfectionner et rationaliser le système de rapports à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social

Procéder à une évaluation et appréciation périodiques de la qualité et de la teneur des rapports établis à l'intention du Conseil économique et social

Renforcer l'appui du Secrétariat

Assemblée générale

Fixe les stratégies, politiques et priorités globales du système des Nations Unies pour la coopération internationale, y compris pour les activités opérationnelles de développement

Est l'instance principale de définition des politiques et la principale source de consignes concernant les activités opérationnelles de développement des Nations Unies

Conseil économique et social

Est l'instance centrale de coordination de fond pour les questions économiques et sociales internationales portant un caractère mondial et interdisciplinaire, et de formulation de recommandations à l'intention des États Membres et des organismes des Nations Unies

Assure la coordination des activités des organismes des Nations Unies

Contrôle et évalue la mise en œuvre des politiques fixées par l'Assemblée générale

Recommande à l'Assemblée générale des priorités globales et des consignes relatives aux activités opérationnelles de développement – le troisième comité (Comité du programme et de la coordination) du Conseil consacrerait ses délibérations aux activités opérationnelles^l

Débat chaque année un nombre limité de questions opérationnelles appelant coordination et harmonisation de l'action entre les organisations compétentes du système des Nations Unies

Procède tous les trois ans à un examen complet des activités opérationnelles

Reçoit des institutions spécialisées des rapports périodiques sur les mesures prises pour donner effet aux recommandations pertinentes de l'Assemblée générale et du Conseil

^h Texte du Président, daté du 4 mai 1988, concernant le projet de conclusions et recommandations de la Commission spéciale.

ⁱ Dans un document informel présenté par le Groupe des 77 le 1^{er} septembre 1987, six raisons étaient données pour expliquer que le Conseil économique et social ne soit pas en mesure de s'acquitter de son mandat : a) composition restreinte; b) expansion des rouages subsidiaires; c) courte durée des réunions; d) structure d'appui de secrétariat insuffisante; e) autorité du Conseil mal reconnue par les autres organes intergouvernementaux et intersecrétariats du système des Nations Unies.

^j La Commission spéciale a proposé que l'Assemblée générale et le Conseil économique et social instituent un processus d'examen et d'évaluation périodique de la structure et des fonctions intergouvernementales des Nations Unies dans les domaines économique et social.

8. Le défi du Sud :
le Rapport de la
Commission du Sud
(1990)

9. Les Nations Unies et
le développement :
questions de réforme
dans les domaines
économique et social
– **Le point de vue des
pays nordiques** (1991)

Méthodes de travail

Systématiser la formulation de l'ordre du jour à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social

Tirer plus parti des groupes à composition limitée pour certains problèmes ou secteurs spécifiques

Réduire autant que possible les chevauchements de mandat entre Assemblée générale et Conseil économique et social

Préparatifs

Rationaliser les rapports au Conseil économique et social

Conseils d'administration des fonds et programmes

Exercent leurs responsabilités s'agissant de la formulation, de l'évaluation préalable, de l'approbation, du contrôle et de l'évaluation a posteriori des programmes et des projets

Sommet des dirigeants

Constituer sous les auspices de l'ONU un groupe représentatif de dirigeants de pays développés et en développement, qui serait chargé d'examiner périodiquement la situation économique mondiale, les perspectives de développement et l'état de l'environnement

- Recommande des directives pour les mesures à prendre par les institutions spécialisées des Nations Unies et les autres grands acteurs de la scène mondiale

Créer un **Conseil international du développement**, instance de haut niveau qui débattrait les questions de développement et fixerait des orientations globales pour les activités opérationnelles de développement des Nations Unies :

- Concentré sur les aspects normatifs du développement, l'administration et la gestion étant déléguées à un système des conseils d'administration
- Regroupant les attributions concernant les politiques de cinq conseils [Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), Programme alimentaire mondial (PAM) et Fonds international de développement agricole (FIDA)], les Conseils d'administration, composés de 20 représentants au maximum, donnant en continu des orientations de politiques aux hauts responsables
- Remplaçant soit la Deuxième soit la Troisième Commission de l'Assemblée générale, assurant ainsi la participation universelle, ou constitué comme segment du Conseil économique et social, avec 54 membres

Le rôle du Conseil international du développement serait analogue à celui du Comité du développement de la Banque mondiale.

^k Dans un document de réflexion informel présenté par le Canada, étaient proposées la composition universelle du Conseil économique et social et l'organisation du programme de travail selon cinq grandes lignes sectorielles, dont s'occuperaient trois comités du Conseil, dont un qui se consacrerait aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies.

^l Dans un document de réflexion informel présenté par le Japon, il était proposé de créer un **comité de session** du Conseil, qui ne s'occuperait que de la coordination des activités opérationnelles de développement.

10. **Rapport mondial sur le développement humain** du Programme des Nations Unies pour le développement (1992)

Créer un **Conseil de sécurité du développement** composé de 11 membres permanents et 11 membres élus par roulement, chargé^m :

- De définir une politique générale visant l'ensemble des questions de développement, de la sécurité alimentaire à la sécurité écologique, de l'aide humanitaire à l'aide au développement, de l'allègement de la dette au développement social, de la lutte contre les drogues aux migrations internationales
- De mettre au point un budget quinquennal ajustable des flux de ressources pour le développement
- D'assurer un cadre de coordination des politiques pour le bon fonctionnement des institutions internationales de développement et de financement

11. Rénover l'Organisation des Nations Unies – **Erskine Childers et Brian Urquhart** (1994)

Méthodes de travail

Allonger les périodes de travail de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social

Étudier comment améliorer les capacités de négociation et de prise de décisions des pays pauvres à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social

Améliorer les traditions et le calendrier des débats, la composition traditionnelle des résolutions et la discipline dans les demandes de rapports, notamment en limitant la longueur

Introduire une période de questions à l'Assemblée générale

Représentation

Encourager une composition plus stratégique des participants aux délibérations du Conseil économique et social

Préparatifs

Perfectionner la documentation du Conseil économique et social, et la rendre plus stratégique, afin d'attirer la participation des ministres

Désigner au Secrétariat un interlocuteur chargé de planifier, discipliner et contrôler la qualité, la cohérence et le volume de la documentation socioéconomique

Procéder à un examen des pratiques de fonctionnement des services d'appui aux organes délibérants

Créer un **Conseil consultatif du système des Nations Unies**, faisant rapport à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Conseil économique et social, et comprenant les membres du Bureau du Conseil économique et social, des bureaux des conseils d'administration des grandes organisations, et un représentant de chacune des autres organisations du système, qui formulerait les conceptions politiques relatives à toutes les questions appelant une intervention à l'échelle du système

Réunir le Conseil deux fois par an pour examiner les progrès de la mise en œuvre de politiques et programmes choisis dans l'ensemble du système, y compris des mesures de réforme engagées dans l'ensemble des Nations Unies

Créer un **Bureau**, mécanisme permanent de l'Assemblée générale, chargé de suivre et d'évaluer la façon dont cette dernière exerce ses responsabilités de coordination des politiques et des activités des institutions spécialisées en vertu de l'Article 58 de la Charte des Nations Unies

Créer un **organe directeur unique** pour les activités opérationnelles de développement des Nations Unies au niveau régional, sous les auspices des commissions régionales compétentes

Faire examiner les rapports des entités directrices régionales par l'**organe directeur mondial unique** chargé des activités opérationnelles de développement des Nations Unies, de manière à assurer des orientations mondiales de politiques d'ensemble,

^m L'argument, dans le rapport, était que, par sa taille, le Conseil économique et social était mal en mesure d'exercer son rôle de coordination.

12. Notre voisinage global
– Rapport de la
**Commission de
gouvernance globale**
(1995)

Méthodes de travail

Rendre pratique et efficace le mode de fonctionnement du Conseil économique et social

Encourager les échanges informels au Conseil économique et social entre dirigeants des pays

Alléger et moderniser les procédures de l'Assemblée générale et de ses commissions

Réduire et rationaliser l'ordre du jour de l'Assemblée générale

Mieux focaliser les travaux de l'Assemblée générale et les orienter davantage sur les résultats

Tenir, au premier semestre de chaque année, une session thématique de l'Assemblée générale consacrée à une grande question prioritaire

Fusionner la Deuxième et la Troisième Commissions de l'Assemblée générale

Améliorer les possibilités d'échanges intellectuels entre dirigeants à l'Assemblée générale

Réduire les chevauchements entre ordres du jour du Conseil économique et social et des Deuxième et Troisième Commissions

Représentation

Les chefs et les ministres des finances devraient participer aux réunions du Conseil de sécurité économique

Préparatifs

Démarche imaginative et novatrice pour les services à assurer au Conseil de sécurité économique

Haute qualité du personnel du Secrétariat et des capacités de recherche, réflexion stratégique sur les questions économiques, sociales et environnementales

et la responsabilisation, avec un rapport à soumettre au Conseil économique et social

L'Assemblée générale examinerait et débattrait tous les cinq ans les politiques d'ensemble, mondiales, interrégionales, régionales et de pays poursuivies par les programmes opérationnels de développement

Créer un **Conseil de sécurité économique** composé de 23 membres au maximum, qui

- Ferait le point de l'état général de l'économie mondiale et de l'interaction entre les grands domaines d'intervention
- Assurerait un cadre stratégique de politiques à long terme pour un développement stable, équilibré et durable
- Garantirait la cohérence entre les objectifs des politiques poursuivies par les grandes institutions internationales
- Encouragerait le consensus sur l'évolution du système économique international

Le Conseil économique et social cesserait ses activités.

Soumettre les grandes recommandations des organes subsidiaires du Conseil économique et social au Conseil de sécurité économique, les autres aux Deuxième et Troisième Commissions fusionnées, l'accréditation des organisations non gouvernementales passant à l'Assemblée générale

Conseils d'administration des fonds et programmes

Donneraient les consignes opérationnelles à leurs entités respectives

Instituer un **système basé sur les parties prenantes** de manière que tous les pays aient voix au chapitre dans les conseils d'administration

	<p>Envisager l'appel à la concurrence entre entités des Nations Unies et entités privées pour tout grand travail à réaliser pour le Conseil de sécurité économique</p> <p>Susciter une collaboration de fond entre le personnel du Conseil de sécurité économique et celui des institutions de Bretton Woods, de l'OMC, de l'OIT et d'autres</p>	
<p>13. Une direction énergique pour le monde de demain : l'avenir des Nations Unies – Erskine Childers et Brian Urquhart (1996)</p>	<p>Représentation</p> <p>Renforcer le rôle de négociation des stratégies et de coordination du Conseil économique et social en donnant un caractère plus stratégique à la composition des participants à ses délibérations</p>	<p>Créer un Conseil consultatif du système des Nations Unies composé des membres du Bureau du CES, des bureaux des organes directeurs des grandes institutions, et d'un représentant de chacune des autres institutions, qui formulerait des conceptions communes pour les politiques visant toutes les questions appelant une intervention à l'échelle du système</p> <p>Instituer un organe directeur unique pour les activités opérationnelles de développement des Nations Unies, avec des organes directeurs régionaux pour les programmes dans chaque région</p> <p>Niveau national</p> <p>Renforcer la cohérence entre politiques des États Membres dans les organes intergouvernementaux</p> <p>Instituer un système intégré du point de vue fonctionnel :</p> <p>Assemblée générale, conférences des Nations Unies et organes concluant des traités</p> <p>Fixent les ordres du jour, les normes et règles unifiées par la concertation et la négociation; décident des politiques; assurent le contrôle des organes auxiliaires du système des Nations Unies</p> <p>Conseil économique et social</p> <p>Donne des orientations de politiques à toutes les parties du système des Nations Unies, y compris les institutions spécialisées et les commissions régionales; coordonne les activités intergouvernementales et interinstitutions et les activités opérationnelles, en particulier pour ce qui touche la réalisation de l'examen approfondi des politiques par l'Assemblée générale et le suivi intégré des conférences des Nations Unies, dont l'évaluation des analyses et de la collecte de données, la fixation des priorités pour les ressources et les activités, et l'intégration des plans à moyen terme et des budgets</p> <p>Renforcer le rôle exercé par le Conseil économique et social pour orienter les commissions techniques et les organes d'experts</p>
<p>14. Le système des Nations Unies et le développement – Réforme et renforcement : comment permettre au système d'accomplir sa mission dans les domaines économique et social – Projet des pays nordiques sur la réforme du système des Nations Unies (1996)</p>	<p>Méthodes de travail</p> <p>Fusionner l'ordre du jour des Deuxième et Troisième Commissions de l'Assemblée générale</p> <p>Réunir le Conseil économique et social chaque fois que c'est nécessaire pour une intervention urgente dans les domaines économique, social et connexes appelant des consignes et la coordination du Conseil</p> <p>Revoir les mécanismes subsidiaires du Conseil économique et social pour vérifier s'il y a des tâches dont pourraient se charger le Conseil et d'autres instances</p> <p>Préparatifs</p> <p>Améliorer la préparation des réunions de fond du Conseil économique et social, avec des rapports de meilleure qualité, un ordre du jour plus concentré et un bureau plus actif</p> <p>Regrouper une compilation des rapports sectoriels, opérationnels et par institution en un seul rapport sur le développement présenté au Conseil économique et social</p>	

15. Renover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes – **Rapport du Secrétaire général** (1997)

Méthodes de travail

Formaliser et organiser l'ordre du jour de l'Assemblée générale autour des priorités du plan à moyen terme de l'ONU

Envisager de tenir certains débats du Conseil économique et social à différents moments préétablis de l'année, sans que cela retentisse sur la totalité des réunions du Conseil

Étendre la durée du débat sur les activités opérationnelles pour offrir au Conseil la possibilité de donner des orientations opérantes aux activités des différents programmes et fonds

Faire examiner par avance, plutôt qu'après, le programme de travail des commissions techniques par le Conseil

Organiser l'une après l'autre la réunion du Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP et celle du Conseil d'administration de l'UNICEF, avec des réunions conjointes, au besoin, et des comités conjoints composés de membres des deux conseils d'administration, pour qu'ils examinent des problèmes et des questions intéressant l'une et l'autre entité

Représentation

Assistance des ministres directement concernés par les thèmes examinés aux débats thématiques du Conseil économique et social. La participation active des pays les moins avancés, bénéficiaires des activités opérationnelles, est particulièrement importante, pour donner à la concertation plus de substance

Créer un fonds d'affectation spéciale pour faciliter la participation des ministres et/ou d'autres hauts responsables de pays les moins avancés au débat sur les activités opérationnelles

Préparatifs

Améliorer la préparation du débat sur les activités opérationnelles, de façon à pouvoir cerner correctement les questions de politiques ressortant des rapports des conseils

Conseils d'administration des fonds et programmes

Interprètent, préparent et appliquent les politiques; élaborent les stratégies; approuvent les programmes et les budgets; encadrent la gestion des opérations; assurent le contrôle et l'évaluation

Perspective à long terme

Dispositions de gouvernance unifiées pour un système de développement fusionné des Nations Unies

Conseil économique et social

Repenser le rôle du Conseil économique et social, éventuellement en lui donnant plus de pouvoirs en vertu de la Charte

Regrouper et reconfigurer les organes subsidiaires du Conseil économique et social

Remplacer le Comité des politiques de développement par un groupe d'experts constitué par le Conseil selon les besoins, en fonction des questions, les membres étant nommés sur recommandation du Secrétaire général

Promouvoir une intégration plus étroite du contrôle de gouvernance du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF, avec des réunions consécutives et/ou conjointes des Conseils d'administration, et réunir des comités conjoints pour étudier les questions et les problèmes intéressant les trois entités

- d'administration des fonds et programmes, et promouvoir le niveau de participation au Conseil qui donne le poids politique voulu aux consignes qui en émanent
16. Le rôle des réunions annuelles conjointesⁿ des Conseils d'administration des fonds et programmes – Note informelle d'**Anthony Beattie**, Président du Conseil d'administration du PAM (2004)
- Méthodes de travail**
- Adopter une méthode plus stratégique pour l'établissement des ordres du jour, les planifiant deux à trois ans à l'avance
- Améliorer la qualité des débats
- Chercher à atteindre des conclusions utiles au plan opérationnel
- Encourager à débattre dans les Conseils d'administration de l'issue de la réunion annuelle conjointe
- Inviter les Conseils d'administration à rendre compte ensuite de la mise en œuvre des conclusions de la réunion annuelle conjointe des Conseils d'administration
- Tirer parti des synergies en reprenant les objectifs et les sujets de préoccupation exprimés par la réunion annuelle conjointe des Conseils d'administration dans le mandat de visites conjointes sur le terrain
17. Analyse de la valeur ajoutée afférente aux réunions conjointes des Conseils d'administration du PNUD/FNUAP, de l'UNICEF et du PAM – **Rapport du Secrétaire général** (E/2004/60)
- Envisager d'aborder la réunion annuelle conjointe des Conseils d'administration de manière plus formelle, par exemple en la dotant de pouvoirs de décision
- Examiner de quelle façon la réunion annuelle conjointe des Conseils d'administration, ainsi dotée de pouvoirs plus étendus, pourrait faire progresser la cohérence à l'échelle du système et la poursuite des objectifs de développement convenus, y compris des recommandations de l'examen quadriennal complet
- Examiner périodiquement la pertinence et l'efficacité de la réunion annuelle conjointe des Conseils d'administration, en particulier pour ce qui est de la complémentarité avec le débat du Conseil économique et social sur les activités opérationnelles de développement

ⁿ L'origine des réunions annuelles conjointes des Conseils d'administration des quatre fonds et programmes (PNUD, FNUAP, UNICEF et PAM) remonte à la résolution 52/12 de l'Assemblée générale, où cette dernière admettait « que la gestion des fonds et programmes serait facilitée si la supervision assurée par les organes intergouvernementaux était plus étroitement intégrée, et prie le Conseil économique et social, dans le contexte du prochain examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, lors du débat sur les activités opérationnelles pour le développement qu'il tiendra en 1998, d'étudier des dispositions permettant d'intégrer plus étroitement la supervision de la gestion du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population et celle du Fonds des Nations Unies pour l'enfance au moyen de réunions consécutives et/ou conjointes des conseils d'administration existants, compte tenu des mandats respectifs des Conseils d'administration des fonds et programmes ».

<i>Étude ou rapport</i>	<i>Méthodes de travail, représentation, préparatifs</i>	<i>Gouvernance intergouvernementale</i>
18. Le Conseil économique et social des Nations Unies – Document de réflexion – Gert Rosenthal (2005)	<p>Méthodes de travail</p> <p>Organiser des débats du Conseil économique et social à différents intervalles, tout au long de l'année</p> <p>Axer plus précisément les travaux du Conseil sur ses fonctions centrales</p> <p>Rendre moins formels les travaux du Conseil économique et social</p> <p>Représentation</p> <p>Prendre comme « donnée » le décalage actuel entre les parties prenantes naturelles du Conseil économique et social et l'élaboration des politiques économiques nationales au niveau des pays</p> <p>Préparatifs</p> <p>Améliorer la qualité technique des apports aux réunions du Conseil économique et social</p>	<p>Conseil économique et social</p> <p>Ramener la composition du Conseil économique et social à 36 pays</p> <p>Parvenir à un consensus sur le statut du Conseil économique et social comme subsidiaire de l'Assemblée générale</p> <p>Le Conseil serait un conseil des ministres pour les affaires économiques et sociales, doté de pouvoirs d'examen des plans à moyen terme ou programmes équivalents de toutes les organisations du système des Nations Unies.</p> <p>Il coordonnerait le suivi des décisions issues des conférences et réunions au sommet des Nations Unies.</p> <p>Procéder au Conseil à des débats de fond détaillés avec les décisions adoptées par l'Assemblée générale</p> <p>Établir des rapports plus étroits avec le Conseil de sécurité</p> <p>Renforcer le partenariat avec les institutions de Bretton Woods et l'OMC afin de donner au Conseil un meilleur accès aux ministères des finances, du commerce et du développement</p> <p>Donner au secteur associatif et au secteur privé une présence plus large dans le travail du Conseil</p> <p>Créer un Forum des dirigeants mondiaux composé des dirigeants de 27 pays, dont le roulement se ferait compte tenu du principe d'une représentation géographique équitable, avec participation des chefs du secrétariat des principales institutions économiques et financières internationales qui participeraient à ses travaux. Le Forum serait appelé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jouer auprès de la communauté internationale un rôle de chef de file et montrer la voie à suivre pour ce qui touche les questions relatives au développement, aux services collectifs mondiaux et à des questions connexes • Élaborer un cadre stratégique à long terme pour assurer la cohérence des objectifs des principales organisations internationales • Encourager le consensus entre les gouvernements dans la recherche de solutions intégrées aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux dans le monde
19. Rapport du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies – Unis dans l'action (2006)	<p>Méthodes de travail</p> <p>Fixer des filières de responsabilité claires entre les différents dispositifs de gouvernance, afin de promouvoir un contrôle robuste du fonctionnement et des résultats du système des Nations Unies</p> <p>Représentation</p> <p>Composer un Conseil du développement durable de hauts responsables des ministères du développement, de la planification, des finances et des affaires étrangères, dotés des qualifications et des compétences voulues</p> <p>Préparatifs</p> <p>Créer un Groupe des politiques et des activités de développement, bénéficiant de l'appui d'un Groupe du financement du développement et du suivi des résultats, et composé de responsables talentueux de toutes les entités du système des Nations Unies, qui assurerait un soutien de haute qualité au Conseil du développement durable</p>	

Créer un **Conseil du développement durable**, qui prendrait la suite des réunions conjointes des Conseils d'administration des fonds et programmes^o et se réunirait à l'échelon ministériel selon les besoins. Il aurait pour principales attributions^p :

- D'approuver les programmes uniques de pays et allouer à ce titre les fonds
- De superviser le système au niveau stratégique
- De superviser la mise en œuvre des activités analytiques et normatives du système eu égard au bureau unique de pays
- De superviser la gestion du mécanisme de financement pour les objectifs du Millénaire
- D'examiner le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents
- D'examiner et commenter la mise en œuvre des plans stratégiques des fonds, programmes et institutions spécialisées
- De faire exécuter des contrôles stratégiques périodiques des programmes uniques de pays
- D'examiner, afin d'y donner suite, les évaluations indépendantes, les constatations relatives à la gestion des risques et les résultats d'audit

Conseils d'administration des fonds et programmes

Continuer à examiner les questions qui méritent de retenir l'attention de son organisation, y compris celles qui ont trait aux cadres de financement pluriannuels

^o Le Conseil économique et social créerait le Conseil et en déterminerait la composition en fonction de l'expérience tirée de celle des conseils d'administration des fonds et programmes. Il comprendrait un sous-ensemble des États Membres, choisis sur la base de la répartition géographique équitable. Les grandes organisations non gouvernementales qui jouent un rôle d'importance dans l'architecture de la coopération au développement auraient la possibilité de participer à ses réunions.

^p L'efficacité du Conseil serait évaluée au bout de trois ans. Dans le cadre de l'évaluation qui serait effectuée, il conviendrait d'examiner la possibilité d'intégrer les Conseils d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF en tant qu'éléments du Conseil du développement durable, au lieu de laisser à chacun son autonomie.

Niveau national

Adopter une **approche interministérielle** du développement international afin d'assurer la coordination des positions défendues par leurs représentants au sein des organes de prise de décisions des organisations concernées, y compris les institutions de Bretton Woods
