



UNOPS



## **Rapport de la réunion conjointe des conseils d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et du Programme alimentaire mondial (PAM)**

31 mai 2024

1. La réunion conjointe des conseils d'administration du PNUD, du FNUAP, de l'UNOPS, de l'UNICEF, de l'ONU-Femmes et du PAM a lieu chaque année et offre aux États membres une plateforme pour discuter des questions d'intérêt commun entre les agences, en impliquant à la fois les membres et les observateurs des quatre conseils d'administration, ainsi que les directeurs de six agences. En 2024, les conseils d'administration ont demandé une discussion sur le rôle d'une gouvernance efficace, par les organes directeurs, dans la promotion du multilatéralisme et de l'efficacité du Système des Nations Unies pour le développement (UNDS), dans l'accélération de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD).
2. La réunion a été ouverte par le Président de la réunion conjointe des conseils d'administration, le Président du conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS. Le Président a remercié les présidents des conseils d'administration ainsi que les directeurs et les adjoints de tous les partenaires de la réunion conjointe des conseils d'administration pour leur présence. Dans ses remarques, le Président a souligné que les organes directeurs des fonds et programmes des Nations Unies jouaient un rôle crucial en soutenant et en supervisant les activités de chaque agence, ainsi qu'en veillant à ce que les entités des Nations Unies s'acquittent des tâches respectives découlant de divers accords multilatéraux et initiatives conjointes. L'orientation stratégique, le contrôle et la responsabilisation assurés par les conseils d'administration ont joué un rôle crucial en permettant à ces organisations de s'acquitter plus efficacement de leurs mandats respectifs et d'obtenir des résultats à l'échelle du système, y compris en ce qui concerne les ODD. En définitive, les conseils d'administration ont assuré l'efficacité du Système des Nations Unies pour le développement. À mesure que le monde change et devient plus complexe, les organes directeurs des Nations Unies doivent eux aussi évoluer. Les décisions prises par les conseils d'administration au cours des dernières années témoignent du fait que les conseils sont non seulement conscients de la nécessité d'évoluer, mais qu'ils prennent des mesures proactives.
3. Le Président a souligné que l'efficacité des entités des Nations Unies dans les pays dépendait de l'efficacité de leurs conseils d'administration, qui veillaient à ce que toutes les actions entreprises soient fondées sur le pragmatisme et répondent aux besoins des communautés. Il a indiqué que la collaboration multilatérale au sein d'instances telles que la réunion conjointe des conseils d'administration était essentielle pour relever les défis croissants en matière de développement dans un monde en évolution rapide. Alors qu'il ne reste que six ans avant 2030 et que les crises se multiplient, les conseils d'administration ont veillé à ce que les agences des Nations Unies puissent remplir leurs mandats et rester adaptées à leurs objectifs. Cela a nécessité une adaptation des méthodes de travail, des règles, des modalités de prise de décision et des réunions des conseils eux-mêmes.
4. Le Président a fait référence aux demandes formulées par les conseils d'administration pour que leurs fonctions de contrôle et de gouvernance fassent l'objet d'un examen par des experts. Par exemple, en 2023, le PAM a entrepris une évaluation de ses cadres et processus de gouvernance afin d'identifier les possibilités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités. L'examen, réalisé par un consultant indépendant, a permis de formuler une série de recommandations à l'intention du Conseil afin qu'il fournisse au PAM les meilleurs conseils et le meilleur soutien stratégiques possibles. Un groupe de travail du conseil d'administration a ensuite été créé pour examiner les recommandations et élaborer un plan de mise en œuvre des recommandations



approuvées par le conseil d'administration. Le président a également noté qu'en 2023, à la demande des conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes, une évaluation a été menée par le Corps commun d'inspection (CCI) des Nations Unies sur les fonctions de gouvernance et de contrôle des trois conseils d'administration. L'examen a mis en évidence des possibilités d'amélioration dans des domaines clés de la gouvernance, notamment les rôles et les responsabilités, la structure, les processus et les systèmes.

5. Ces deux examens ont été l'occasion de réfléchir à la manière dont les conseils d'administration pourraient être renforcés afin d'améliorer leur rôle de gouvernance et de contrôle. Dans le cadre de l'effort collectif des Conseils pour favoriser le multilatéralisme, chaque dollar investi doit déboucher sur des résultats tangibles. L'égalité entre les nations est un principe fondamental du multilatéralisme. Dans cet esprit, le Président a encouragé les membres à explorer de nouvelles plateformes pour travailler ensemble au renforcement des cadres de gouvernance en vue d'améliorer l'efficacité du système des Nations Unies, y compris par le biais de processus intergouvernementaux tels que le Sommet de l'avenir. Grâce à une collaboration plus étroite et à une communication ouverte, toutes les parties pourraient aller de l'avant avec une détermination renouvelée pour atteindre les ODD.
6. Le sous-secrétaire général à la coordination du développement, s'exprimant au nom du secrétaire général adjoint, a souligné le rôle essentiel des organes directeurs dans la promotion du multilatéralisme et du développement durable, ainsi que dans la conduite du changement au sein du système des Nations Unies. Cela a été possible grâce à l'alignement des décisions du conseil d'administration sur les décisions plus générales des Nations Unies en matière de coordination de la gouvernance. Exprimant sa gratitude aux entités qui ont mené ce voyage, il a noté que les États membres souhaitent que ces progrès se poursuivent. L'ampleur et l'ambition des ODD ont obligé les institutions multilatérales à s'adapter à l'évolution des besoins. Les organes directeurs des entités des Nations Unies doivent saisir toutes les occasions de réfléchir aux orientations qu'ils ont reçues et de tirer parti de leurs relations de travail positives. Il existe d'importantes possibilités d'établir des liens encore plus étroits entre les processus de gouvernance des Nations Unies.
7. Le rapport du CCI a fourni des orientations utiles à cet égard. Pour la première fois, un aperçu complet a été fourni sur la manière dont les agences des Nations Unies ont intégré les exigences de la réforme. La première série de discussions des entités à ce sujet serait très attendue. Les conseils d'administration joueraient un rôle central dans l'avancement de la mise en œuvre d'un nouveau pacte de financement. Lors du dernier cycle d'examen quadriennal complet des politiques avant 2030, il serait possible de fixer un cap ambitieux pour les quatre prochaines années. À l'approche du Sommet de l'avenir, il était temps de remettre l'accent sur ces objectifs. Le président du conseil d'administration du PAM a rappelé que le Sommet de l'avenir et d'autres processus multilatéraux constituaient des occasions importantes d'identifier les moyens d'améliorer la gouvernance mondiale et d'influencer la vision d'un système multilatéral plus efficace et plus unifié, afin de garantir que personne ne soit laissé pour compte. Les conseils d'administration ont notamment pour rôle d'assurer la collaboration avec d'autres partenaires des Nations Unies pour atteindre les objectifs à long terme de résilience et de développement durable. À la lumière des défis auxquels le monde est confronté, il était essentiel de réfléchir à la question de savoir si la gouvernance de ces entités était apte à relever ces défis urgents et à contribuer de manière unifiée à la réalisation des ODD.
8. La session de la réunion conjointe des conseils d'administration a été l'occasion de procéder à un échange de points de vue sur l'examen du CCI de 2023, qui a mis en évidence les possibilités d'amélioration du système et des fonctions de gouvernance et la manière de tirer le meilleur parti de ces possibilités. Au cours de la session, les chefs et adjoints des six entités ont eu l'occasion d'exprimer leurs opinions sur les mécanismes de gouvernance de leurs agences et sur la manière dont ils pourraient être améliorés. Ce fut également l'occasion de réfléchir collectivement à la manière dont la réunion conjointe des conseils d'administration pourrait être plus efficace et plus efficiente dans son rôle de supervision. Le document « Pact for the Future », qui fait actuellement l'objet de négociations en vue du Sommet de l'avenir, prévoit une section sur la transformation de la gouvernance mondiale afin de relever les défis auxquels le monde est confronté aujourd'hui. En tant que responsables d'organisations, les personnes présentes à la session de la réunion conjointe des conseils d'administration avaient un rôle fondamental à jouer. Le président du conseil d'administration du PAM a encouragé tous les membres du Conseil et les directeurs d'entités à utiliser cette plateforme unique pour



apporter les idées de leurs entités respectives. Ce n'est que par le biais d'un dialogue ouvert que les partenaires des Nations Unies pourront collaborer avec les gouvernements pour relever les défis auxquels chacun d'entre eux est confronté et maximiser leur efficacité afin d'atteindre les ODD.

9. Le directeur de la communication et des partenariats stratégiques du FNUAP a ouvert un débat avec les directeurs et les adjoints des six agences des Nations Unies participantes. L'objectif de cette discussion était de dialoguer directement avec les cadres supérieurs des agences et de recueillir leurs points de vue sur le rôle des organes directeurs - et plus particulièrement des conseils d'administration - et sur la manière dont les agences peuvent collaborer plus efficacement avec les conseils d'administration pour renforcer l'efficacité du Système des Nations Unies pour le développement et accélérer la réalisation des ODD.
10. La directrice exécutive du FNUAP a souligné que les conseils d'administration étaient la quintessence du multilatéralisme ; des plateformes inclusives de coopération et de prise de décision par consensus. Ils sont non seulement essentiels pour permettre aux agences de remplir leur mandat de manière efficace et efficiente, mais aussi pour avoir un impact sur l'ensemble du système. La réalisation des ODD dépend beaucoup de la responsabilisation : les conseils d'administration jouent un rôle crucial en tenant les agences des Nations Unies responsables de leurs performances. Il existe des liens étroits entre les conseils d'administration et les résultats obtenus sur le terrain, qui sont en définitive les critères d'évaluation des agences des Nations Unies. Conformément à la vision ONU 2.0 du Secrétaire général, les conseils d'administration jouent un rôle clé dans la promotion de l'agilité, de l'attention portée aux personnes, de la gestion des risques et de l'utilisation des données et de la prospective - non seulement pour les différentes agences des Nations Unies, mais aussi pour l'ensemble du Système des Nations Unies pour le développement.
11. Répondant à la question de savoir si les conseils d'administration avaient incité les agences des Nations Unies à coordonner plus efficacement leurs activités sur des thèmes transversaux, la directrice exécutive d'ONU-Femmes a souligné les défis interdépendants auxquels le monde est confronté. Dans ce contexte, le succès du travail des agences des Nations Unies dépendrait de leur capacité à travailler ensemble. La manière dont les partenaires de l'ONU abordent l'intersectionnalité et intègrent les thèmes transversaux est essentielle à la réalisation de tous les ODD, en particulier l'ODD 5 : Égalité de genre. Sans la participation et le leadership des femmes et des filles, les autres ODD ne seraient pas réalisables. Le Sommet de l'avenir, le 30e anniversaire de la Conférence de Pékin et d'autres réunions constituent des occasions privilégiées de promouvoir l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes.
12. ONU-Femmes a réitéré son engagement en faveur d'une coordination efficace, de la cohérence et de l'intégration de la dimension de genre dans l'ensemble du système des Nations Unies. Les plans d'accélération de l'égalité entre les hommes et les femmes constitueraient un moteur essentiel et un outil de responsabilisation pour tous les partenaires. L'orientation du conseil d'administration était essentielle pour ce niveau de coordination inter-agences. Par exemple, les conseils d'administration ont orienté les agences sur les points suivants : i) promouvoir une action à l'échelle du système sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, le harcèlement sexuel et favoriser des environnements de travail sûrs ; ii) élaborer des solutions intégrées, y compris des évaluations conjointes, des analyses des besoins, une planification collaborative (44 % des programmes conjoints des Nations Unies se sont concentrés sur l'ODD 5 et l'égalité de genre en 2023), des visites conjointes sur le terrain et une annexe de l'examen quadriennal complet pour l'harmonisation des rapports ; et iii) aligner les processus de planification stratégique pour l'harmonisation des résultats et des équipes de pays des Nations Unies (UNCT) renforcées.
13. Le Directeur exécutif de l'UNOPS a répondu à une question sur la façon dont les entités des Nations Unies, avec les conseils de leurs organes directeurs, pourraient s'adapter à de nouvelles façons de travailler en interne au sein de chaque organisation et en externe avec d'autres entités des Nations Unies et partenaires, alors qu'elles s'efforcent d'avoir un plus grand impact et une plus grande efficacité. Les questions relatives aux nouvelles méthodes de travail devaient être abordées non seulement par les participants à la réunion conjointe des conseils d'administration, mais aussi par l'ensemble du système des Nations Unies dans sa réponse collective à l'initiative ONU 2.0. Il a mis l'accent sur trois nouvelles méthodes de travail de l'UNOPS. Tout d'abord, son parcours de transformation interne est allé au-delà de la résolution d'une seule crise et a constitué un examen complet de la culture organisationnelle : renforcement des capacités en matière de preuves et



d'apprentissage, renforcement de la gestion des projets et des portefeuilles et garantie de l'adéquation des processus et des systèmes d'information à leur objectif. Il s'agissait notamment de réviser les règlements financiers, de renouveler les cadres politiques, de mettre en place un nouveau cadre de gestion des risques et d'assurer une gestion transparente pour des recettes nettes nulles. Le conseil d'administration a demandé à l'organisation de rendre des comptes dans le cadre de ce processus et a fourni des conseils et un soutien tout au long d'un parcours exigeant et fructueux. Deuxièmement, pour accroître son efficacité, l'UNOPS a mis en place des pôles de mission pour accélérer la réalisation des ODD et collaborer avec l'ensemble du Système des Nations Unies pour le développement. L'UNOPS a aligné sa méthode de travail en établissant des partenariats avec d'autres agences. Troisièmement, l'UNOPS s'est engagé à accélérer l'action climatique dans le cadre de ses opérations et de ses projets avec ses partenaires. En outre, l'UNOPS a continué à s'engager avec les partenaires du Système des Nations Unies pour le développement vers des services administratifs communs et a utilisé des services partagés globaux tels que United Nations Web Buy Plus et le Booking Hub. Les agences partenaires ont été encouragées à utiliser davantage de plateformes de services partagés. En tant qu'entité basée sur des projets, non programmatique et non normative, l'UNOPS soutiendrait le Système des Nations Unies pour le développement par le biais du système des coordonnateurs résidents, qui permet une collaboration inter-agences et facilite les partenariats avec les États membres.

14. L'administrateur du PNUD a donné des exemples de la manière dont les agences se sont appuyées sur leur conseil d'administration pour s'adapter à des circonstances différentes - par exemple en cas de crise - et devenir plus résistantes. Prenant note de la résolution 48/162 de l'Assemblée générale des Nations Unies qui définit les rôles des conseils d'administration, il a souligné l'importance des conseils d'administration en tant que gardiens des décisions de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social (CESNU) qui définissent les mandats de toutes les entités des Nations Unies et l'appui général à la gestion. Dans les situations de crise, le leadership du conseil d'administration a été essentiel pour calibrer des réponses de gestion agiles afin de continuer à fournir des services aux communautés. Par exemple, lors de la pandémie de Covid-19, le conseil d'administration du PNUD a aidé la direction à prendre des décisions qui ont permis un décaissement rapide et une reconfiguration du financement dans un contexte évolutif et complexe.
15. Le Conseil a également soutenu le plaidoyer et la mobilisation des ressources, ce qui a permis au PNUD d'élaborer 131 plans nationaux de réponse socio-économique aux côtés des bureaux des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies. L'administrateur a souligné l'importance d'un dialogue permanent entre les dirigeants des agences des Nations Unies et les présidents des conseils d'administration et des bureaux, qui permet de donner des orientations en temps utile et d'aligner les décisions des dirigeants et des conseils d'administration. L'administrateur a donné un exemple de ce dialogue et de ce partenariat continu avec le conseil d'administration du PNUD en ce qui concerne l'élaboration du plan stratégique du PNUD parallèlement à la réforme en cours du Système des Nations Unies pour le développement et aux décisions à venir de l'Assemblée générale des Nations Unies. L'adoption par le conseil d'administration d'un plan stratégique « prêt pour la réforme » a donné au conseil d'administration et à la direction la flexibilité nécessaire pour répondre à un contexte changeant. Ces engagements ont également contribué à garantir que les dirigeants fournissent aux conseils d'administration, devant lesquels ils sont responsables, des informations claires et opportunes pour prendre des décisions éclairées qui permettent aux agences d'obtenir des résultats.
16. S'exprimant sur le rôle joué par les conseils d'administration dans le renforcement de la collaboration et de l'efficacité du Système des Nations Unies pour le développement, la directrice générale de l'UNICEF a souligné l'importance de l'alignement des décisions des conseils d'administration. Les paragraphes communs aux décisions du Conseil d'administration ont facilité l'alignement au niveau national. Elle a indiqué que l'enquête annuelle de l'UNICEF sur la réforme du Système des Nations Unies pour le développement montrait que les agences des Nations Unies étaient mieux à même d'aider les États membres à répondre aux priorités de développement grâce aux réformes du Système des Nations Unies pour le développement. La directrice exécutive a donné des exemples pratiques d'alignement, décrivant comment un programme conjoint en Micronésie sur la transformation numérique avait permis de grandes avancées dans les domaines de l'éducation, de l'égalité de genre et de la sécurité maritime. En la Jamaïque, un travail conjoint a aidé le gouvernement à mettre en œuvre les recommandations de l'examen des dépenses publiques, en introduisant un nouveau système de projection des besoins en ressources éducatives. Alors que les partenaires des Nations Unies cherchent à accélérer les progrès de l'Agenda 2030, ces exemples ont montré qu'il était possible





d'agir ensemble par le biais de programmes conjoints afin d'intensifier les efforts existants.

17. Le directeur exécutif adjoint du PAM a réfléchi à ce que les conseils d'administration devraient faire de plus pour faciliter le travail des agences et accélérer la réalisation des ODD. Notant l'écart sans précédent entre les besoins et les ressources disponibles, il a souligné que les Conseils pouvaient attirer l'attention sur les contraintes en matière de ressources, contribuer à la mobilisation des ressources et aider les agences des Nations Unies à travailler plus efficacement afin qu'elles puissent trouver des moyens créatifs de combler le déficit de ressources. Dans un environnement politique de plus en plus complexe et une implication croissante des agences, fonds et programmes des Nations Unies dans les opérations humanitaires, les conseils d'administration ont également joué un rôle crucial pour permettre aux agences des Nations Unies de continuer à adhérer aux principes humanitaires. Ces principes ont parfois été remis en question et les agences ont eu besoin de soutien pour rester cohérentes et adopter une approche fondée sur des principes. Enfin, il a souligné l'importance du consensus et de l'unité au sein des conseils d'administration, en particulier lorsqu'il s'agit de questions difficiles. Dans un monde polarisé, les agences ont besoin que les États membres se rassemblent et fassent preuve de cohésion sur leur mandat en tant qu'entités des Nations Unies. Le prochain Sommet de l'avenir pourrait être une occasion privilégiée d'affirmer ce mandat mondial commun.
18. La deuxième partie du débat a été consacrée à des réflexions sur l'avenir. Les dirigeants exécutifs ont été interrogés sur ce que les agences pourraient faire pour améliorer leur soutien aux organes directeurs dans leur cheminement vers une meilleure adaptation à l'avenir.
19. La directrice exécutive du FNUAP a fait remarquer que le soutien politique que les agences reçoivent des conseils d'administration est crucial. Alors que les sessions formelles n'ont lieu que trois fois par an, les conseils d'administration accompagnent les agences au jour le jour. Ce dialogue constant a permis aux programmes de rester adaptés à des besoins en constante évolution. Les interventions des États membres lors des réunions du Conseil ont eu un poids considérable bien au-delà des murs des salles du Conseil. Les conseils d'administration ont poussé les agences à s'adapter à des circonstances qui évoluent rapidement. Ils ont également été les premiers à adopter différentes modalités de travail pendant la pandémie de Covid-19. L'une des façons dont les agences peuvent aider les conseils d'administration à s'adapter à l'avenir est de développer des stratégies de communication et de narration solides qui aident les conseils d'administration à communiquer plus efficacement sur le travail des agences, en renforçant la confiance et l'engagement. Des visites organisées sur le terrain - telles que la visite conjointe sur le terrain et les visites du conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS - ont permis aux conseils d'administration d'observer directement le travail et l'impact des agences sur le terrain. Les agences ont également organisé des réunions d'information plus informelles pour permettre un dialogue technique approfondi, fournissant aux conseils des données en temps réel pour la prise de décision.
20. La directrice exécutive d'ONU-Femmes a souligné la vision audacieuse du secrétaire général pour une initiative ONU 2.0 tournée vers l'avenir et pour rendre les agences et leurs organes directeurs aptes à affronter l'avenir. Le modèle d'entreprise, les modalités de mise en œuvre et l'empreinte mondiale d'ONU-Femmes continuent d'évoluer afin de remplir le mandat de l'agence et de s'opposer à la résistance à l'égalité de genre. ONU 2.0 et ONU-Femmes 2.0 peuvent servir de catalyseurs puissants pour stimuler l'innovation et la capacité de mise en œuvre à l'échelle des Nations Unies, y compris dans le soutien des agences au travail de leurs organes directeurs. Toutefois, la réalisation de cet objectif nécessite une plus grande confiance, des capacités accrues et davantage de ressources à tous les niveaux - en vue d'un Système des Nations Unies pour le développement plus cohérent, coordonné et efficace, axé sur la réalisation des ODD.
21. Soulignant que les agences doivent être prêtes à aller au-delà du « comment » pour se concentrer sur le « que se passerait-il si » et qu'il est nécessaire de mettre davantage l'accent sur la prévoyance, le directeur exécutif de l'UNOPS a indiqué que la pandémie de Covid-19 avait été une surprise pour beaucoup, bien qu'elle ait fait partie de plusieurs exercices de prévoyance. Le Sommet de l'avenir serait l'occasion de combler les lacunes en matière de politique et de financement, ainsi que de mise en œuvre, et de rendre les Nations Unies plus résistantes aux crises inattendues. Malgré un financement adéquat et des réformes politiques, le caractère bancable des projets a été compromis par un manque de capacité et d'assistance technique. Des conversations sur ce qui a fonctionné et l'alignement de la mise en œuvre des projets sur les ODD pourraient contribuer



grandement à combler le manque de capacités. Les conseils exécutifs pourraient également prendre l'initiative sur des sujets qui ne peuvent être traités par une seule agence, tels que l'énergie durable et la transition des systèmes alimentaires. Les discussions entre les conseils d'administration contribueraient à une collaboration interinstitutionnelle concrète sur ces questions, en s'appuyant sur les recommandations du rapport du CCI.

22. L'administrateur du PNUD a souligné que les agences pouvaient améliorer leur soutien aux organes directeurs grâce à des flux d'informations plus efficaces entre les chefs d'entreprise et les conseils d'administration, et en améliorant la qualité et la convivialité des informations. L'administrateur a souligné l'importance de partager la grande quantité d'informations et de connaissances recueillies par le PNUD - par exemple par le biais de son rapport sur le développement humain, de son rapport sur les tendances futures et de son rapport sur les petits États insulaires numériques - afin d'aider les membres du conseil d'administration à remplir leurs fonctions de contrôle et de gouvernance. Notant les contraintes de capacité auxquelles sont confrontés les membres des conseils d'administration, il a souligné l'importance d'optimiser la fréquence des interactions entre la direction et les conseils d'administration. L'administrateur a souligné le rôle essentiel que jouent les conseils dans la protection de la transparence et de la responsabilité du système de gouvernance des Nations Unies.
23. Réfléchissant à l'importance de la collaboration, la directrice exécutive de l'UNICEF a mis l'accent sur l'efficacité des programmes et le leadership. L'alignement entre les agences a résulté du soutien ferme des organes directeurs. Les agences qui ont aligné leurs documents de programmation sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et le Conseil économique et social pourraient encore améliorer la collaboration interagences. Elle a expliqué que l'efficacité des programmes futurs passe par une répartition efficace des charges. La directrice exécutive de l'UNICEF a poursuivi en déclarant que lorsque le système produit des orientations en matière d'intégration et que les conseils d'administration en reconnaissent l'importance, le système des Nations Unies peut programmer plus efficacement. Parmi les exemples positifs de cette approche, on peut citer la stratégie à l'échelle du système sur la parité hommes-femmes et la stratégie des Nations Unies pour la jeunesse. Grâce au soutien de leur conseil d'administration, les agences des Nations Unies accomplissent un travail remarquable. Des lacunes subsistent en matière de ressources, mais le prochain accord de financement pourrait aider les agences des Nations Unies à résoudre ces problèmes.
24. Se félicitant de la possibilité de discuter de ces questions avec le Conseil d'administration dans le cadre de l'examen de la gouvernance, le directeur exécutif adjoint du PAM a fait observer que ce processus, dont les États membres sont les maîtres d'œuvre, avait suscité une réflexion interne approfondie sur la transparence et l'ouverture. La transparence exige la confiance plutôt que la crainte de répercussions pour avoir abordé des questions sensibles. Les réunions informelles avec le conseil d'administration pourraient contribuer à l'asymétrie d'information entre les membres du conseil d'administration, car tous les membres n'ont pas pu y assister. Des engagements moins nombreux, mais plus stratégiques, étayés par les bonnes informations, contribueraient grandement à remédier aux asymétries. Les conseils du conseil d'administration étaient nécessaires pour que les agences comprennent les priorités absolues et ce qui devrait être moins prioritaire dans un environnement de financement plus serré.
25. Au cours d'une discussion interactive entre les États membres et les directeurs des entités des Nations Unies, les délégations ont soulevé les points suivants :
  - La gouvernance efficace du Système des Nations Unies pour le développement ne dépend pas seulement du contrôle, mais aussi de la capacité à identifier les besoins. Les conseils d'administration devraient être équipés pour guider les agences dans l'accomplissement de leur mandat. Les asymétries et les lacunes en matière de capacités devraient être traitées afin d'éviter de compromettre le principe d'égalité sous prétexte d'efficacité.
  - Parmi les mesures pratiques visant à éviter les doubles emplois, on peut citer l'alignement des agendas sur les principaux domaines d'action et l'amélioration de la communication. En outre, le soutien continu au système des coordonnateurs résidents a été essentiel pour porter ces résultats au niveau communautaire. En améliorant l'efficacité et la régularité des évaluations et des examens, les conseils d'administration continueraient à soutenir l'amélioration des résultats.



- Le conseil d'administration s'est félicité de l'examen du CCI et attend avec impatience de délibérer sur la réponse à son rapport - une occasion de renforcer la coordination et de veiller à ce que les structures de gouvernance et de contrôle restent adaptées à leur objectif. La réunion conjointe des conseils d'administration 2024 a été alignée sur le processus d'auto-réflexion découlant de l'examen de la gouvernance du PAM et de l'évaluation du CCI. L'apprentissage et l'adoption de bonnes pratiques dans l'ensemble des Nations Unies sont fondamentaux. Cette conversation n'était qu'un élément d'une réflexion plus approfondie sur le système à travers l'examen quadriennal complet. Les membres du conseil d'administration ont recommandé la création d'un groupe de travail chargé de délibérer sur les recommandations du CCI et ont exprimé leur soutien à ce processus.
  - Les États membres ont éprouvé des difficultés à se tenir au courant des nombreuses activités et à assurer une gouvernance solide et rationalisée. L'optimisme régnait quant au fait que les recommandations du CCI déboucheraient sur des processus de gouvernance clairs, tenant compte des risques et alignés sur la réforme plus large des Nations Unies. Les membres du conseil d'administration ont reconnu leur rôle dans la mise en place d'une gouvernance harmonisée pour soutenir les changements difficiles que les agences devaient opérer. Toute défaillance de la gouvernance aurait de graves répercussions sur la confiance du public dans les Nations Unies, et donc sur le financement et la réalisation des ODD. Ils ont également reconnu l'urgence avec laquelle la gouvernance devait évoluer, compte tenu des besoins importants à l'échelle mondiale.
  - Il est encourageant de constater que les agences sont prêtes à collaborer avec leurs conseils d'administration. De telles interactions ont rendu le multilatéralisme plus visible et ont démontré son efficacité. L'instauration de la solidarité et de la confiance nécessiterait également la prise en compte des asymétries entre les pays.
  - Face à l'augmentation des besoins humanitaires, il serait fondamental de veiller à ce que des organes directeurs efficaces et stratégiques responsabilisent les agences des Nations Unies. Les participants se sont accordés sur la nécessité de poursuivre la réflexion sur des engagements plus efficaces et mieux adaptés aux objectifs poursuivis, et non sur la nécessité d'établir davantage de rapports. Les membres du conseil d'administration se sont félicités des nouvelles occasions de débattre de ces sujets importants, en vue de mettre en place un système multilatéral plus cohérent, capable de produire plus avec moins.
  - La promotion du multilatéralisme dépendrait en fin de compte d'un dialogue ouvert et d'espaces inclusifs entre les organes directeurs. Les membres ont demandé comment l'évaluation du CCI pourrait être utilisée pour améliorer la coordination et si les expériences des agences en matière de réforme des Nations Unies pourraient être partagées avec les organes directeurs afin d'améliorer leur gouvernance.
26. En réponse, la directrice exécutive de l'UNICEF a déclaré que la période actuelle était difficile pour de nombreuses communautés dans le monde. Les agences des Nations Unies ne peuvent répondre à ce niveau de besoin qu'en travaillant ensemble. Les conseils d'administration jouent un rôle essentiel dans ce travail, et leur soutien et leur confiance ont été très appréciés. La confiance accordée aux agences par leur conseil d'administration a contribué à l'efficacité de leur contrôle. La directrice exécutive du FNUAP a apprécié le rôle du conseil d'administration en tant qu'intermédiaire pour la mise en œuvre du programme. La gouvernance intégrée et le travail à la croisée de l'humanitaire et de la consolidation de la paix sont essentiels, d'autant plus que les ressources continuent de diminuer. La localisation et la fourniture par l'intermédiaire d'organisations locales sont des solutions prometteuses, et la supervision du conseil d'administration a été appréciée pour garantir la responsabilité. Ensemble, les agences et leurs conseils d'administration devraient veiller à ce que les besoins des communautés ne soient pas politisés.
27. Soulignant l'importance des risques et de l'assurance, le directeur exécutif adjoint du PAM a insisté sur le fait que des systèmes de gouvernance solides permettraient en définitive aux agences de fournir une assistance là où elle est le plus nécessaire. Le fait d'opérer dans des environnements complexes présente des risques : les agences ont besoin du soutien de leur conseil d'administration pour comprendre et partager ces risques. Il a



recommandé que les partenariats ne soient pas structurés à partir du siège, mais qu'ils soient axés sur les résultats et adaptés au contexte de chaque pays. Ces partenariats peuvent également inclure des partenaires extérieurs au système des Nations Unies. Le directeur exécutif de l'UNOPS a souligné l'importance d'une bonne gestion des risques lors de la réalisation de projets dans des contextes où la présence des Nations Unies n'est pas significative. Il est impressionnant de constater que les agences sont restées dans ces contextes et ont assuré la protection des personnes dans des situations difficiles. La discussion doit se concentrer sur ce qui a été appris dans ces contextes et sur les problèmes qui minent le lien entre l'humanitaire, la construction de la paix et le développement. Cette dimension du risque a nécessité une discussion plus ouverte au sein des agences des Nations Unies.

28. Soulignant l'importance des partenariats entre les agences et leurs conseils d'administration, la directrice exécutive d'ONU-Femmes a détaillé l'immense valeur de ces relations pour les agences des Nations Unies. Avec ses partenaires, ONU-Femmes est prête à agir sur les recommandations du conseil d'administration pour améliorer la gouvernance. L'entité a soutenu toutes les opportunités visant à rendre les conseils d'administration plus efficaces. Face aux nombreux défis auxquels sont confrontées les femmes et les filles dans le monde entier, ONU-Femmes s'appuiera sur les orientations du Conseil d'administration pour atteindre les normes les plus élevées. La session interactive s'est achevée sur le rappel par l'administrateur du PNUD que le personnel des Nations Unies travaille souvent dans des contextes extrêmement difficiles, mettant sa vie en danger dans l'exercice de ses fonctions. Il a rappelé aux participants que les discussions menées aujourd'hui avaient des implications très concrètes dans le monde entier. Les travaux de gestion des risques menés par les agences des Nations Unies et leurs conseils d'administration ont eu des effets très concrets sur les communautés du monde entier.
29. Le vice-président du conseil d'administration de l'UNICEF a exprimé sa profonde gratitude à toutes les personnes présentes pour leur participation à ce forum important. Le renforcement du multilatéralisme sera plus important que jamais dans les années à venir. Reprenant les discussions de la journée, il a souligné que les conseils d'administration jouaient un rôle crucial dans le fonctionnement efficace et efficient des agences des Nations Unies, en les guidant vers des résultats individuels et systémiques, et en s'orientant vers des Nations Unies plus modernes et tournées vers l'avenir. Les examens de la gouvernance et du contrôle ont joué un rôle crucial ; le rapport du CCI sera au centre des discussions à l'avenir. Il a réaffirmé la nécessité d'un engagement équilibré et d'un engagement renouvelé en faveur du multilatéralisme au sein des entités des Nations Unies. Les discussions sur un engagement plus harmonisé, fondé sur des données et efficace entre les agences des Nations Unies et les organes directeurs ont été positives. Le prochain Sommet de l'avenir sera une nouvelle occasion de poursuivre l'engagement multilatéral autour des questions critiques auxquelles est confrontée la communauté du développement.
30. La présidente du Conseil d'administration d'ONU-Femmes a conclu la session en soulignant l'importance de l'examen du CCI et de l'évaluation de la gouvernance du PAM. Il est important de partager les recommandations identifiées dans les évaluations des différents conseils d'administration. Les meilleures pratiques identifiées dans le cadre d'une évaluation pourraient être partagées afin d'accroître l'efficacité de tous les conseils. Le renforcement des capacités et des sessions informelles périodiques seraient nécessaires pour améliorer la compréhension des fonctions des organes de gouvernance par les nouveaux membres des conseils d'administration. Cela faciliterait une participation équitable et inclusive de tous les membres. Une participation active au Sommet de l'avenir sera particulièrement importante pour garantir que les priorités du Conseil se reflètent dans ses résultats. L'intégration de ces résultats dans les plans et stratégies des organes de contrôle organisationnels serait également fondamentale pour une meilleure gouvernance et une action efficace. Plusieurs interventions ont porté sur la nécessité d'améliorer la communication afin de faire connaître les rôles importants des organes directeurs à tous les États membres des Nations Unies, au public et aux autres parties prenantes. La discussion a souligné l'importance de maintenir un dialogue ouvert et systématique afin de tenir tout le monde informé et de s'assurer que le précieux retour d'information est utilisé. Les États membres et les agences devraient s'écouter les uns les autres afin de comprendre où se situent les obstacles à la communication.
31. En rationalisant la gouvernance au sein des organisations des Nations Unies, les femmes et les filles, qui représentent la moitié de la population mondiale, ne peuvent être négligées. Outre les femmes et les filles, il





UNOPS



convient de continuer à mettre l'accent sur les personnes handicapées et les personnes âgées, car ces groupes sont au cœur du développement. En travaillant ensemble, il serait possible d'affronter et de surmonter les défis qui nous attendent, en donnant la priorité à la survie de l'humanité.

32. La session a été officiellement clôturée par le président du conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS, qui a remercié toutes les personnes présentes pour leur participation et le FNUAP pour avoir coordonné la réunion. Il a conclu en soulignant l'importance des réflexions proposées pendant la réunion conjointe des conseils d'administration dans la perspective du Sommet de l'avenir et au-delà.