



Rapport de la réunion conjointe des Conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS, de l'UNICEF, d'ONU-Femmes et du PAM

30 mai 2025

I. Ouverture

1. Dans son allocution d'ouverture, la Présidente du Conseil d'administration du PAM, également Présidente de la réunion conjointe des Conseils d'administration de 2025, a évoqué l'entrelacement de défis et de perspectives auquel les entités des Nations Unies faisaient face dans un contexte marqué par des tensions géopolitiques et financières complexes, tandis que se poursuivaient les travaux visant à remodeler le système des Nations Unies, notamment dans le cadre de l'Initiative ONU80, de la réinitialisation des modalités de l'action humanitaire ("*Humanitarian Reset*") et des cinq axes de changement d'ONU 2.0. Elle a encouragé l'ensemble des participants à saisir l'occasion qu'offrait cette réunion pour engager un dialogue franc et favoriser une action concertée face aux facteurs qui entravaient la capacité des entités des Nations Unies à atteindre leurs objectifs communs.

II. Thème 1: Gouvernance et orientation stratégique du système des Nations Unies dans un paysage mondial en pleine évolution: étude du nouvel examen quadriennal complet de 2024 et de la planification stratégique à l'horizon 2030

Introduction

2. La Présidente du Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a introduit le sujet en invitant les participants à réfléchir aux possibilités qui s'offraient au système des Nations Unies pour renforcer sa gouvernance et son orientation stratégique dans un monde en rapide évolution, en ajustant les priorités établies, en investissant dans des solutions éprouvées et innovantes et en gagnant en efficacité. Elle a également appelé à un engagement renouvelé en faveur du multilatéralisme, pierre angulaire de la Charte, des normes et des règles des Nations Unies, lesquelles constituaient le socle des avancées concrètes réalisées au niveau des pays, notamment dans les domaines de l'intervention face aux crises, de l'égalité femmes-hommes et de l'inclusion, ainsi que du renforcement des capacités institutionnelles.

Table ronde avec les hauts responsables du PNUD, du FNUAP, de l'UNOPS, de l'UNICEF, d'ONU-Femmes et du PAM

3. En sa qualité de modérateur de la table ronde, le Directeur exécutif adjoint du PAM a invité les responsables à aborder chacun une question différente dans leur intervention.
4. *Abordant la manière dont les entités des Nations Unies pourraient coordonner davantage leurs travaux pour faire progresser les valeurs et principes fondamentaux*, la Directrice exécutive d'ONU-Femmes a donné des exemples illustrant le véritable rôle moteur que jouait son entité auprès des coordonnateurs résidents pour favoriser l'intégration des questions

d'égalité femmes-hommes dans l'ensemble du système des Nations Unies, notamment par la mise en application de la feuille de résultats des équipes de pays relative au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, qui était désormais utilisée par 116 équipes de pays des Nations Unies, contre seulement 19 en 2018. Partout dans le monde, des gouvernements mobilisaient des outils de budgétisation intégrant la problématique femmes-hommes, soit pour servir directement la cause des femmes, soit pour pallier les insuffisances de financement des services permettant d'accompagner les survivantes de violences faites aux femmes et aux filles, de soutenir les ménages dirigés par une femme et d'améliorer la santé maternelle. Des progrès avaient par ailleurs été réalisés en matière d'autonomisation des femmes, notamment en Afghanistan, où le Plan-cadre de coopération des Nations Unies accordait une place centrale à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes. En outre, ONU-Femmes plaçait le volet coordination de son mandat au cœur de son action, comme en témoignait son nouveau plan stratégique, qui était résolument axé sur les priorités nationales, l'obtention de résultats au niveau des pays et l'engagement à ne laisser personne de côté. En conclusion, la Directrice exécutive a exhorté les entités des Nations Unies et les États membres à unir leurs efforts pour renforcer le multilatéralisme et faire de l'égalité femmes-hommes un pilier central du système des Nations Unies pour le développement et des réformes à venir.

5. Le Directeur exécutif du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a examiné la question *des modalités selon lesquelles l'examen quadriennal complet de 2024 pouvait aider les entités des Nations Unies à maximiser l'impact et les résultats obtenus collectivement dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de leurs prochains plans stratégiques respectifs*. Il a fait observer que l'examen quadriennal complet devait servir à encadrer les débats en cours dans le cadre de l'Initiative ONU80, en renforçant la cohérence, la coordination, l'efficacité, l'efficience, la transparence et l'obligation de rendre compte de l'action menée dans le système des Nations Unies pour le développement – un système à même de relever les défis contemporains et futurs aux niveaux mondial, régional et national. Dressant le bilan des progrès réalisés en matière de coordination au sein du système des Nations Unies – rendus possibles par l'élan insufflé au système des coordonnateurs résidents et le travail mené par des équipes de pays des Nations Unies réorganisées –, l'examen quadriennal complet avait mis en lumière de potentiels gains d'efficience pour les entités, notamment par l'établissement de services administratifs communs, l'adoption du principe de reconnaissance mutuelle et le développement de services partagés, ainsi que par la mise en place d'une collaboration fondée sur les avantages relatifs de chaque entité, dans le plein respect de leur mandat respectif. Il s'agissait là d'un point crucial, dans la mesure où les entités du système des Nations Unies pour le développement pouvaient – et devaient – faire mieux, tant individuellement que collectivement, si elles entendaient utiliser plus efficacement leurs ressources et leur savoir-faire propre. Le rôle que jouait l'UNOPS dans la mise en œuvre venait compléter les activités axées sur le conseil stratégique et le financement assurées en amont par d'autres entités, et contribuait à optimiser l'impact et l'utilisation des ressources au service des priorités nationales.
6. Abordant ensuite *la manière dont les entités des Nations Unies pouvaient mobiliser collectivement les technologies numériques, les données, les perspectives stratégiques et les innovations pour aider les pays à faire face aux enjeux sur le plan humanitaire et en matière de développement*, l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a renvoyé à certains points pertinents de l'examen quadriennal complet, et a souligné l'importance d'adopter des approches intégrées éclairées par une logique systémique, mieux à même de refléter la complexité des enjeux. Il a insisté sur le rôle que

le système des Nations Unies pouvait jouer en aidant les gouvernements à détecter précocement les signaux de risques – tels que les chocs climatiques ou les inégalités – grâce à la mobilisation de technologies telles que l'intelligence artificielle. Soulignant la nécessité d'un apprentissage mutuel, il a encouragé l'instauration d'une culture axée sur l'innovation et la maîtrise des technologies numériques à l'échelle du système, afin de collaborer avec les pays pour les accompagner dans la réalisation de leurs priorités de développement nationales grâce au déploiement de ces moyens. Il a cité plusieurs exemples d'initiatives menées en ce sens, destinées notamment à appuyer le développement d'infrastructures publiques numériques et de l'habileté numérique dans des pays lourdement endettés, à s'assurer que les gouvernements disposaient des outils d'alerte rapide et de prospective nécessaires aux fins de la réduction des risques et de l'adaptation aux changements climatiques, à transformer les écosystèmes de santé numériques ou encore à renforcer la justice de genre. Les priorités nationales devaient servir à fixer l'orientation de l'ensemble de ces travaux, conformément aux principes directeurs qui sous-tendaient les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

7. S'agissant de savoir *comment réformer le système des Nations Unies de manière à renforcer la cohérence et l'obligation de rendre compte de l'action menée dans un contexte marqué par des incertitudes croissantes et des tendances défavorables*, la Directrice exécutive du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a souligné que le principe consistant à "ne laisser personne de côté" devait rester le fondement de la réforme ONU80, à l'instar du rôle central qu'il jouait dans les objectifs de développement durable (ODD). Pour un organisme spécialisé dans les questions de santé publique et de population tel que le FNUAP, cela impliquait de collaborer avec d'autres entités pour faire progresser la santé sexuelle et procréative, les droits en matière de procréation, l'égalité femmes-hommes, les dynamiques démographiques et l'autonomisation des jeunes, chaque entité mettant à profit son avantage relatif propre. La Directrice exécutive a souligné que la réforme devait rendre le système des Nations Unies à même d'obtenir de meilleurs résultats plus rapidement et plus équitablement, en particulier au profit des femmes et des filles, ajoutant que les droits humains devaient constituer le socle de toute action. Le passage d'une logique d'intervention réactive à une logique d'intervention par anticipation, conjugué à la mise à profit de données ventilées utiles à la conception de programmes adaptés aux contextes locaux, était une condition essentielle pour permettre au système des Nations Unies de devancer les crises et de pérenniser son action au service des ODD. La Directrice exécutive du FNUAP a également insisté sur l'importance des coordonnateurs résidents, qui étaient appelés à promouvoir les droits et les besoins des pays, à agir en toute transparence selon des attributions claires, à être en mesure de s'adapter face à des contextes en pleine évolution et à tirer parti du savoir-faire propre à chaque entité des Nations Unies, tout en accordant une place de choix aux contributions des acteurs locaux. Elle a enfin mis en évidence la valeur, sur le plan tant social qu'économique, de la santé sexuelle et procréative et des droits y afférents – condition indispensable pour que les filles et les femmes puissent achever leur scolarité et s'épanouir pleinement dans la vie.
8. Dans ses observations concernant les *perspectives offertes par les financements innovants et la diversification des sources de financement dans un contexte marqué par des besoins croissants et des ressources limitées*, la Directrice générale adjointe du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) a affirmé que, si l'élargissement de la base financière était indispensable, la diversification des sources à elle seule ne saurait combler les déficits de financement – défi qui exigeait des investissements importants en temps et en ressources ainsi que l'appui actif des États membres. Si l'UNICEF disposait de l'une des bases de financement les plus diversifiées des entités des Nations Unies, les financements du secteur privé étaient le résultat de plusieurs décennies de mobilisation et pouvaient compléter, mais non

remplacer, le rôle fondamental et les contributions des gouvernements (secteur public). À ce jour, 20 pour cent des financements de l'UNICEF provenaient du secteur privé, qui apportait son appui à des initiatives menées conjointement avec des institutions financières internationales, des fondations et d'autres acteurs, dans des domaines tels que l'assurance contre les risques climatiques, la prévention des maladies et l'habileté numérique.

9. Pour sa part, le Directeur exécutif adjoint du PAM a indiqué que le PAM avait été contraint de réduire son assistance alimentaire aux populations dans le besoin, conséquence directe d'une baisse de 40 pour cent de ses ressources. Le PAM était en train de réorganiser sa structure interne et d'en réduire l'ampleur, en recentrant son action au niveau des pays, en privilégiant la qualité de l'assistance plutôt que la quantité, en s'efforçant de réduire la dépendance à l'aide humanitaire en soutenant et en renforçant les systèmes nationaux et les capacités des pays en matière de sécurité alimentaire – notamment par la voie d'un ancrage local –, et en consolidant ses partenariats grâce à une répartition plus claire des tâches permettant d'éviter les doublons et les chevauchements, tout en privilégiant une logique d'appui mutuel. À cet égard, le PAM proposait par exemple de mettre en place, en partenariat avec l'UNICEF, un mécanisme d'exécution conjointe, auquel il apporterait ses capacités en matière de logistique et de chaîne d'approvisionnement, son ambition étant d'en faire un outil au service de l'ensemble du système des Nations Unies – et au-delà – dans le cadre de l'Initiative ONU80.

Débat interactif entre les membres des quatre Conseils d'administration, les présidents des Conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS, de l'UNICEF, d'ONU-Femmes et du PAM, et les hauts responsables des six entités des Nations Unies

10. Au cours du débat interactif animé par le Président du Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS, les délégations ont soulevé les points suivants:
 - Les réformes en cours devraient permettre de garantir que le système des Nations Unies puisse faire face aux enjeux mondiaux et agir de manière unifiée, dans un contexte caractérisé par des problèmes de financement et des besoins toujours plus complexes. Les entités ont été incitées à coordonner leurs plans stratégiques; à renforcer la collaboration interorganisations en participant plus activement aux analyses conjointes et aux programmes communs; à mieux tirer parti des données probantes, des technologies numériques et des innovations en reproduisant les initiatives ayant fait leurs preuves; et à élaborer des stratégies à l'échelle du système des Nations Unies pour répondre aux enjeux et aux priorités à long terme des pays de programme.
 - La coordination au niveau des pays devait être renforcée au moyen des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, les entités collaborant avec les pouvoirs publics nationaux et locaux ainsi qu'avec la société civile pour faire en sorte que les solutions soient prises en main et pilotées par les pays eux-mêmes. Compte tenu du rôle clé des coordonnateurs résidents dans ces démarches, des appels ont été lancés en faveur d'investissements accrus et systématiques dans le système des coordonnateurs résidents, ainsi que de la mise en œuvre du pacte de financement du soutien du système des Nations Unies à la réalisation des ODD. Des préoccupations ont été exprimées quant au risque de coupes financières et d'une révision à la baisse des ambitions portées par le système des Nations Unies pour le développement.
 - Les réformes structurelles entreprises dans le cadre de l'Initiative ONU80 devraient permettre de renforcer le multilatéralisme et de préciser les mandats des entités des Nations Unies à la lumière de leurs avantages relatifs, des contraintes financières et

d'autres paramètres, tout en veillant à éliminer les doublons et à combler les éventuelles lacunes entre les mandats.

- Une approche centrée sur la personne humaine, donnant la priorité aux communautés vulnérables, ne laissant personne de côté, englobant l'égalité femmes-hommes, l'inclusion des personnes handicapées, la santé sexuelle et procréative et les droits s'y rattachant, et prêtant attention aux changements climatiques, devait demeurer au cœur des travaux menés en matière de développement, de résilience et de réduction de la pauvreté. Le triple lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix (ou nexus) était plus crucial que jamais.
- Il convenait de redoubler d'efforts pour remédier au manque de ressources persistant, notamment en explorant et en exploitant davantage les possibilités offertes par la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, les modèles de financement innovants reposant sur des sources diversifiées, les initiatives conjointes de collecte de fonds et les co-investissements avec les acteurs régionaux. Plusieurs délégations ont affirmé que les financements innovants devaient être considérés comme un complément au financement du secteur public, sans en constituer un substitut, et les donateurs ont été invités à apporter un financement souple et prévisible.
- Les Conseils devraient veiller à ce que les réformes proposées dotent le système des Nations Unies des moyens nécessaires pour intervenir là où les besoins étaient les plus criants; collaborer avec d'autres acteurs, notamment les institutions financières internationales, le secteur privé et la société civile; et défendre les principes et les valeurs humanitaires. Les plans de travail des Conseils devraient être suffisamment souples pour pouvoir être ajustés en fonction des résultats des initiatives de réforme en cours. Il a également été demandé de renforcer le partage d'informations à titre préventif entre les entités et leur Conseil, ainsi qu'entre les Conseils eux-mêmes.
- Des éclairages complémentaires ont été sollicités sur différents points, à savoir: la manière dont les six entités préservaient l'efficacité de leur action face à la réduction des ressources; les modalités de renforcement de la collaboration prévues dans le cadre des nouveaux plans stratégiques; les plans proposés par chaque entité pour renforcer leur appui au système des coordonnateurs résidents et régler les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement; le rôle des coordonnateurs résidents dans l'adéquation des plans stratégiques avec les priorités des pays de programme; les critères pris en compte lorsqu'une entité décidait de procéder à des coupes dans sa structure interne en réponse à l'insuffisance des fonds, notamment lorsque le personnel était concerné; et les mesures adoptées pour coordonner les activités, simplifier les opérations et optimiser l'utilisation des ressources dans le droit fil de l'Initiative ONU80.
- Des délégations ont demandé des exemples concrets de la façon dont les entités avaient collaboré pour obtenir des résultats tangibles dans des domaines thématiques précis, ainsi que des exemples de partage des bonnes pratiques en matière de financement innovant. De plus amples informations ont également été demandées concernant les constatations de l'évaluation à l'échelle du système de l'efficacité opérationnelle, la mobilisation de financements innovants, les meilleures façons d'encourager la coopération, la manière dont les entités pouvaient contribuer à l'harmonisation des positions des États membres vis-à-vis du Plan d'action dans le domaine du numérique – concernant notamment le Pacte numérique mondial et la gouvernance numérique –, ainsi que les modalités selon lesquelles les entités pourraient mettre en application l'examen quadriennal complet de manière à accroître leur impact en Afrique, malgré les ressources limitées.

11. Laissant entendre qu'il y aurait d'autres occasions de revenir sur les questions soulevées par les États membres, le Président du Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS a assuré aux hauts responsables des six entités que les États membres reconnaissaient leur rôle dans l'appui au travail du système des Nations Unies, les invitant par ailleurs à répondre aux commentaires et observations formulés par les États membres.
12. Le Directeur exécutif adjoint du PAM a alerté sur le fait que les normes et les principes étaient remis en cause comme jamais auparavant, alors même que l'écart entre les besoins et les ressources disponibles pour y répondre continuait de se creuser, exposant les entités des Nations Unies à une menace existentielle. Tandis que ces entités recherchaient encore des moyens de gagner en efficacité et en efficacité, les États membres étaient exhortés à dépasser le cadre de l'examen quadriennal complet pour adopter une vision plus large et plus audacieuse lorsqu'ils orienteraient l'élaboration des futurs plans stratégiques.
13. La Directrice générale adjointe de l'UNICEF a rappelé aux participants que la coordination interorganisations était une réalité de longue date, qui avait permis de supprimer les doublons et de mettre à profit les synergies dans le cadre de travaux conjoints couronnés de succès; cette coordination se révélait en outre souvent la plus utile là où les besoins étaient les plus importants. S'agissant des fonds communs, l'importance de mettre à profit les avantages relatifs de chaque entité impliquait que de tels fonds ne pouvaient être utilisés à toutes fins, mais devaient servir à obtenir des résultats à l'échelle voulue plutôt qu'à atteindre tel ou tel objectif qui aurait été imposé. Premier partenaire financier du système des coordonnateurs résidents, l'UNICEF réaffirmait son soutien à ce dernier, tout en reconnaissant que le système n'était pas exempt de défauts, comme le soulignait une note d'information que l'entité avait élaborée à l'intention de son Conseil d'administration.
14. Abordant les thèmes de la réforme et de la collaboration, le Directeur exécutif de l'UNOPS a insisté sur le fait que l'Initiative ONU80 marquait un moment d'espoir et d'ambition, et ne devait pas être perçue comme un exercice consistant à ajuster les ambitions au regard des ressources limitées. ONU80 n'était pas un appel à choisir entre efficacité et portée: les réformes devaient viser à transposer les interventions à plus grande échelle de manière efficace, grâce à la mise à profit et à la consolidation des réformes antérieures. Les entités pouvaient renforcer la collaboration et la coordination à condition de mettre au clair et de respecter leurs mandats respectifs, de tirer pleinement parti du système des coordonnateurs résidents, de mieux articuler les activités menées aux niveaux mondial, régional et local, et d'intégrer plus efficacement les dimensions stratégiques et opérationnelles.
15. Dans sa réponse, la Directrice exécutive d'ONU-Femmes a présenté plusieurs exemples de la manière dont son entité "agissait plus efficacement grâce à une approche à l'échelle du système des Nations Unies", en participant à des programmes conjoints et à des fonds communs, en suivant une approche axée sur le changement systémique dans la coopération au sein du système des Nations Unies, en améliorant l'efficacité et en renforçant la coopération. ONU-Femmes avait mené d'autres initiatives, comme le transfert de son siège de New York à Nairobi en vue de se rapprocher de ses populations bénéficiaires; le renforcement de l'appui apporté grâce à la diversification de sa base de donateurs, à l'élargissement de ses partenariats et à la mise à profit de ses solides relations avec les pouvoirs publics et la société civile; et la programmation conjointe sur le terrain, qui représentait plus de 30 pour cent de ses activités.
16. La Directrice exécutive du FNUAP s'est félicitée du soutien exprimé par les délégations en faveur de l'innovation et de la collaboration, ainsi que de l'importance qu'elles accordaient à une action intégrée au carrefour de l'aide humanitaire, du développement et de la paix, en particulier pour protéger les femmes et les jeunes. Ce travail exigeait une importante

planification en amont, un domaine dans lequel le système des Nations Unies excellait, notamment dans le cadre des programmes conjoints, même s'il communiquait encore insuffisamment sur ses réalisations. La Directrice exécutive a également souligné l'intérêt d'"oser remettre en question, voire abandonner ce qui ne fonctionnait pas". Conformément à l'esprit de l'Initiative ONU80, le FNUAP participait déjà à des programmes conjoints – désormais sa première source de financement – et s'employait à développer ses partenariats avec les institutions financières internationales. Tributaire de contributions volontaires, le FNUAP avait vu ses recettes doubler au cours de la dernière décennie, signe de la confiance des donateurs dans sa capacité à obtenir des résultats. Il demeurait cependant essentiel de rester vigilant face à une rhétorique de plus en plus politisée et à une polarisation croissante sur des questions touchant à la vie humaine et aux personnes en situation de danger, qui pourraient compromettre les efforts déployés pour subvenir aux besoins des populations.

17. Après avoir remercié les États membres pour les conseils et les orientations qu'ils avaient fournis au fil des années, l'Administrateur du PNUD a insisté sur l'extrême urgence d'agir face à la crise d'ampleur inédite que traversait le système des Nations Unies. Il a évoqué le fait que, au cours des cinq mois précédents, les entités des Nations Unies avaient dû se séparer de 20 000 membres de leur personnel, privant ainsi des millions de personnes de l'assistance dont elles avaient besoin. Il a souligné que l'avenir de l'Initiative ONU80 dépendait largement des États membres, qui avaient la responsabilité de résoudre les problèmes de doublons et de chevauchements entre mandats, entre autres. Il les a encouragés à s'attaquer aux problèmes avant qu'ils ne se posent, les invitant à approfondir leur réflexion sur les réformes structurelles. Il a plaidé pour qu'il ne soit pas demandé aux entités d'accomplir l'impossible, mais que leur capacité à fonctionner soit préservée. L'objectif premier devait être de garantir qu'elles demeurent capables de venir en aide aux populations dans les pays, avant d'investir pour qu'elles interviennent plus efficacement et de manière concertée – car si elles ne menaient plus d'opérations dans les pays, toute coordination deviendrait vaine. L'Administrateur a ajouté que les États membres, en leur qualité de membres des Conseils d'administration, représentaient la plus grande source d'espoir pour les entités.
18. Le Président du Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS a clos le débat en assurant aux intervenants que les États membres étaient prêts à œuvrer de concert avec les entités des Nations Unies – des propos repris par la Présidente de la réunion.
19. Dans une déclaration soumise après la réunion, un donateur non gouvernemental qui allouait des fonds au système des Nations Unies a repris de nombreux points soulevés par les délégations au cours du débat, notamment les appels à mettre les mandats en adéquation avec les capacités disponibles, à améliorer le système des coordonnateurs résidents, à renforcer la transparence et la responsabilité financières, à intensifier la coordination et la collaboration entre les entités des Nations Unies, ainsi qu'à poursuivre la promotion de l'état de droit, de la justice, du droit international humanitaire et des droits humains, y compris l'égalité femmes-hommes. Au-delà de leur rôle d'organes de gouvernance dans les différentes entités des Nations Unies, les Conseils d'administration assumaient aussi conjointement la responsabilité d'assurer la cohérence du système dans son ensemble. Des précisions ont été demandées sur la façon dont les entités travaillaient avec leurs bureaux de terrain, les équipes de pays des Nations Unies et les coordonnateurs résidents pour veiller à relier les priorités et les programmes nationaux; sur la façon dont la mise en œuvre de l'Initiative ONU80 pourrait favoriser une approche à l'échelle du système, source de gains d'efficacité et d'un impact renforcé; ainsi que sur les mesures prévues pour atténuer le risque de perte de compétences spécialisées et de connaissances institutionnelles primordiales découlant de la réduction des effectifs.

III. Thème 2: Favoriser une plus grande cohérence des directives et cadres des Nations Unies en matière de devoir de protection pour renforcer le respect de l'obligation de rendre compte de l'action menée, l'efficacité et l'engagement envers le personnel des Nations Unies

20. En introduction, la Présidente de la réunion a rappelé que les membres des Conseils d'administration avaient une responsabilité particulière: garantir que les entités disposent des politiques, normes et mécanismes de reddition de comptes nécessaires pour honorer leurs obligations relatives au devoir de protection envers le personnel avant, pendant et après les interventions, surtout dans les zones présentant des risques élevés. Un cadre efficace en matière de devoir de protection permettait à tous les employés, qu'ils soient recrutés sur le plan national ou international, de se sentir suffisamment soutenus pour accomplir la mission de leur entité en toute sécurité et dans le respect des principes d'intégrité. Les membres des Conseils devaient faire passer un message clair: ils attendaient de leurs entités qu'elles modernisent leurs approches, tout en restant réactives face aux évolutions des dynamiques touchant le personnel recruté sur le plan tant national qu'international.

Allocution d'orientation

21. Dans son allocution, le Sous-Directeur exécutif du PAM chargé du Département de l'environnement de travail et de la gestion a abordé les conditions de plus en plus difficiles dans lesquelles le personnel chargé de l'aide humanitaire et du développement travaillait, soulignant la nécessité de veiller à la sécurité physique et à la santé mentale des employés, alors même qu'ils œuvraient auprès des populations les plus vulnérables du monde, souvent au péril de leur vie. À cet égard, l'année 2024 avait été la plus meurtrière jamais enregistrée pour le personnel des Nations Unies.
22. Le Sous-Directeur exécutif a ensuite exposé les caractéristiques d'un système efficace pour assurer le devoir de protection – un système qui devait être équitable, transparent, ancré dans la culture de l'entité, adossé à une infrastructure adaptée et appuyé par un financement pérenne. De tels systèmes englobaient à la fois la gestion, le bien-être, l'appui opérationnel et l'obligation de rendre compte de l'action menée, et s'appliquaient à l'ensemble du personnel indépendamment du lieu d'affectation, de la classe, de la fonction ou du type de contrat. Le nouveau cadre du PAM couvrait tous les employés ainsi que, le cas échéant, les personnes à leur charge. Il était adossé à un cadre en matière de devoir de protection approuvé par la Directrice exécutive et le Conseil d'administration, et bénéficiait d'une structure de gouvernance simplifiée permettant de réagir rapidement en cas de besoin. Alors que d'autres entités des Nations Unies s'employaient à se doter de leur propre cadre en matière de devoir de protection, le Sous-Directeur exécutif les a exhortées à œuvrer de concert à l'élaboration d'un cadre unique applicable à l'ensemble du système des Nations Unies, dans l'esprit de l'approche "Unité d'action des Nations Unies".

Table ronde avec la Directrice des ressources humaines du FNUAP et le Directeur de la Division du personnel et de la culture de l'UNICEF

23. En tant que participants à la table ronde, la Directrice des ressources humaines du FNUAP et le Directeur de la Division du personnel et de la culture de l'UNICEF ont été conviés à présenter deux initiatives innovantes mises en œuvre par leur entité au titre du devoir de protection, et à préciser le type d'appui attendu de la part de leur Conseil respectif.
24. La Directrice des ressources humaines du FNUAP a affirmé que les procédures en matière de devoir de protection devaient être dynamiques, centrées sur l'individu, inclusives et réactives face à l'évolution du contexte, tout en contribuant concrètement à améliorer les

conditions de vie du personnel, en particulier dans les environnements à haut risque. À ce titre, elle a cité en premier lieu une initiative en la matière mise en place en réponse aux inquiétudes que des employés avaient exprimées quant à la sécurité physique de leurs enfants scolarisés localement. Cette initiative comprenait des séances de formation et de conseil sur la prévention du harcèlement en milieu scolaire et la lutte contre les agressions sexuelles et les enlèvements, outre l'aménagement d'espaces sûrs et la désignation de référents pour les questions d'inconduite sexuelle dans les bureaux du FNUAP. Son second exemple portait sur la mise en place d'un réseau de conseillers régionaux sur les risques psychosociaux, qui étaient chargés de favoriser le bien-être de l'ensemble des employés, vacataires et consultants, ainsi que des membres de leur famille, en les aidant à gérer les situations traumatiques et en contribuant à banaliser les demandes de soutien dans une logique d'anticipation des besoins.

25. La politique de travail flexible du FNUAP contribuait également au bien-être de ses employés, en particulier de ceux qui avaient à leur charge des parents âgés, de jeunes enfants ou des proches ayant des besoins particuliers. Dans le cadre de ses initiatives liées au devoir de protection, le FNUAP s'efforçait par ailleurs de susciter un sentiment d'appartenance sur le lieu de travail, en favorisant les échanges autour de sujets difficiles et sensibles, en encourageant la compréhension et l'acceptation des besoins de chacun et en traitant chaque employé comme un individu à part entière. Pour mener à bien ce travail, l'entité avait besoin de compétences spécialisées en matière d'accompagnement, de mentorat, de soutien post-traumatique, de sécurité et de soutien psychologique.
26. Le Directeur de la Division du personnel et de la culture de l'UNICEF a pour sa part précisé que le devoir de protection constituait un pilier central des principes et des valeurs de son organisation, reflet de son approche centrée sur la personne humaine et garant de sa capacité à honorer ses engagements en faveur des enfants. L'accomplissement de ce devoir reposait sur un ensemble d'initiatives destinées à promouvoir l'inclusion, à faire progresser la sécurité psychologique, à prévenir l'épuisement professionnel, à réduire la pression induite par des affectations répétées dans des environnements suscitant beaucoup de stress, et à améliorer les conditions de vie et de travail des employés en poste dans les contextes difficiles, un soutien particulier étant apporté aux femmes. Parmi les innovations récentes figurait la mise en place d'évaluations des risques psychologiques, qui facilitaient la prévention et l'atténuation des risques, réduisant ainsi les cas d'épuisement, d'absentéisme et d'erreurs humaines, tout en favorisant l'efficacité opérationnelle. Une "boîte à outils contre l'épuisement professionnel" avait été mise au point pour aider les responsables et le personnel à prévenir, à évaluer et à gérer les situations de *burnout*. Un cadre en matière de protection du personnel dans les situations d'urgence était par ailleurs en cours d'élaboration sur la base de travaux de recherche internes et externes, l'objectif étant de mieux accompagner le personnel dans des contextes de crise. Pour les membres du personnel affectés dans des zones présentant des risques élevés ou des conditions de travail difficiles, l'UNICEF offrait un mois de congé spécial à plein traitement à l'issue de leur période de service. Le Fonds promouvait en outre la mobilité et les affectations dans les lieux difficiles, conformément au principe du partage équitable de la charge entre les membres du personnel. Faisant remarquer que les initiatives relevant du devoir de protection devaient être continuellement ajustées et adaptées compte tenu des environnements de sécurité complexes et en rapide évolution, le Directeur a appelé l'ensemble des entités à unir leurs efforts pour mettre à profit et développer les outils et les enseignements existants, et a invité les Conseils à poursuivre leur accompagnement tant sur le plan de l'orientation que sur celui du financement.

27. La Présidente de la réunion a clos le débat en exhortant les Conseils et les États membres à appréhender le devoir de protection comme une composante essentielle du travail des entités des Nations Unies, qu'il convenait d'intégrer aux budgets au titre des "coûts inhérents à l'action". Elle a suggéré de cartographier les différentes approches adoptées par les entités pour s'acquitter de leur devoir de protection, afin d'en dégager les éléments communs et de favoriser la cohérence et l'harmonisation. Faute de temps pour poursuivre les échanges, la Présidente a invité les participants à soumettre leurs observations sur le devoir de protection par écrit, afin qu'elles soient consignées dans le dossier de la réunion, et a recommandé que les prochaines réunions soient programmées sur une journée entière.
28. Dans une déclaration transmise après la réunion, la Directrice exécutive d'ONU-Femmes a indiqué que son entité se conformait étroitement aux normes liées au devoir de protection appliquées par d'autres entités des Nations Unies, et qu'elle bénéficiait des enseignements tirés de l'expérience de l'ensemble du système. Le futur mécanisme des Nations Unies en matière de santé et de sécurité au travail devrait renforcer l'harmonisation, favoriser les échanges de connaissances et contribuer à l'émergence d'une culture commune de la sécurité et du bien-être des employés. Il convenait de faire évoluer les cadres relatifs au devoir de protection pour faire face à la complexité croissante du paysage mondial des risques et aux évolutions démographiques touchant le personnel des Nations Unies. Pour ONU-Femmes, le devoir de protection devait être global et adapté au stade de la vie, à la fonction et à la situation de chaque employé. L'entité était déterminée à renforcer la coordination et à assumer une responsabilité partagée avec les autres entités des Nations Unies. La Directrice exécutive a remercié les États membres pour leur partenariat dans la promotion de cadres en matière de devoir de protection inclusifs, fondés sur des données et efficaces, et pour les efforts qu'ils déployaient en faveur d'un cadre des Nations Unies plus solide et plus réactif.
29. Dans une déclaration également soumise après la réunion, un État membre a souligné que des normes de protection harmonisées, des garanties adaptées à chaque contexte et des financements prévisibles constituaient des domaines d'action collective clés pour renforcer les cadres en matière de devoir de protection adoptés dans le système des Nations Unies. En faisant fond sur l'examen quadriennal complet, les entités devraient mettre en place des cadres normalisés et accompagnés d'indicateurs pour veiller à la bonne santé physique et mentale de leur personnel. Elles devraient également veiller à ancrer les mesures de protection localement et à les étendre au personnel recruté sur le plan national, le pacte de financement devant quant à lui concorder avec les impératifs liés au devoir de protection, afin d'assurer la mise en place d'une protection durable là où elle s'avérait la plus nécessaire.

IV. Observations finales

30. La Vice-Présidente du Conseil d'administration de l'UNICEF a remercié l'ensemble des participants pour leur coopération, leur franchise et leur détermination à faire avancer les travaux du système des Nations Unies. Malgré un environnement de plus en plus complexe marqué par les conflits, les menaces environnementales, le creusement des inégalités, la transformation technologique et le resserrement des marges de manœuvre budgétaires, la mise en application de l'examen quadriennal complet et l'élaboration des nouveaux plans stratégiques offraient l'occasion de renforcer collectivement la capacité d'action des entités et d'évoluer ensemble pour relever les défis.

31. Les échanges tenus au cours de la réunion avaient fait ressortir la nécessité d'approfondir la collaboration et de renforcer les synergies entre les entités – notamment par une meilleure coordination entre les Conseils d'administration en matière de plaidoyer en faveur des personnes et des communautés les plus vulnérables, l'importance de l'agilité et de l'innovation, ainsi que l'impératif de faire de l'équité et de la priorité donnée aux personnes les plus vulnérables un élément transversal de la programmation. En outre, alors que le personnel des Nations Unies sortait de l'année la plus meurtrière jamais enregistrée pour les travailleurs humanitaires, les entités devaient continuer de faire de la sécurité et du bien-être de leurs employés une priorité et d'y consacrer les investissements nécessaires, notamment en renforçant le devoir de protection et en promouvant l'harmonisation des normes et des politiques. Il conviendrait également d'explorer des modèles de financement souples et reposant sur des sources diversifiées, tandis que les entités poursuivaient le renforcement de leurs mécanismes en matière de transparence et d'obligation de rendre des comptes afin de consolider la confiance et de maximiser l'impact de l'action menée.
32. Après avoir remercié l'ensemble des participants pour leur contribution, la Présidente a mis fin à la réunion en réaffirmant l'importance de travailler collectivement dans un environnement en rapide mutation.