



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement, du Fonds  
des Nations Unies pour la population  
et du Bureau des Nations Unies  
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale  
28 mars 2018  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2018**

4-8 juin 2018, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

**Rapport annuel de l'Administrateur**

**Rapport du PNUD sur les recommandations  
du Corps commun d'inspection en 2017**

*Résumé*

En 2017, le Corps commun d'inspection a publié huit rapports et une lettre d'observations comportant 63 recommandations (au moment de l'établissement du présent rapport). Six de ces rapports et la lettre d'observations renfermaient 35 recommandations adressées au PNUD, dont 10 adressées au Conseil d'administration en tant qu'organe directeur du Programme. En 2017, 20 des 35 recommandations adressées au PNUD, soit 57 %, avaient déjà été appliquées. La lettre d'observations concerne l'ensemble du système et fait suite à l'examen consacré en 2012 à l'utilisation des progiciels de gestion intégrés par les entités des Nations Unies.

Conformément aux dispositions de la résolution [59/267](#) du 23 décembre 2004 que l'Assemblée générale a réaffirmées dans sa résolution [62/246](#) du 3 avril 2008, le présent rapport comprend un résumé de la suite donnée par l'administration aux recommandations et appelle l'attention sur les recommandations adressées aux organes délibérants des entités des Nations Unies. On y trouve également des informations sur l'état d'application des recommandations formulées dans les rapports publiés en 2016 et 2015.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration voudra peut-être prendre note du présent rapport, y compris des réponses données par l'administration aux 10 recommandations que le Corps commun d'inspection lui avait adressées (voir annexe II, disponible sur le site Web du Conseil d'administration).



## I. Aperçu des rapports publiés par le Corps commun d'inspection en 2017

1. Le présent rapport comprend un résumé de la suite donnée par l'administration du PNUD aux 35 recommandations du Corps commun d'inspection (CCI) qui intéressent directement le Programme (sur les 43 recommandations formulées dans les rapports publiés par le CCI en 2017) et de l'état de l'application des recommandations pertinentes formulées en 2015 et 2016. L'attention y est appelée sur les recommandations que le Corps commun a formulées en 2017 pour examen par l'organe directeur du PNUD et sur les réponses de l'administration (voir l'annexe II, disponible sur le site Web du Conseil d'administration). Le présent rapport comporte un résumé de la réponse de l'administration du PNUD à la lettre d'observations du Corps commun d'inspection concernant la suite donnée à l'étude des progiciels de gestion intégrés datant de 2012. Les rapports et les notes du Corps commun, ainsi que les annexes et les observations, par exemple du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), peuvent être consultés dans leur intégralité sur le site Web du CCI (<http://www.unjiu.org>) ; on peut également y accéder au moyen des liens hypertexte figurant dans le chapitre II du présent document. On trouvera également dans le présent rapport les commentaires du CCS qui étaient disponibles au moment de l'établissement du rapport.

2. Six rapports et une lettre d'observations publiés en 2017 (au moment de l'établissement du présent rapport) comportent 35 recommandations<sup>1</sup> intéressant directement le PNUD. Ces rapports et cette lettre sont les suivants : a) Évaluations des organismes des Nations Unies conduites par les donateurs (JIU/REP/2017/2) ; b) Examen des politiques en matière de voyages en avion à l'échelle du système des Nations Unies : réaliser des gains d'efficacité et des économies et renforcer l'harmonisation (JIU/REP/2017/3) ; c) Résultat de l'examen de la suite donnée aux rapports et recommandations du Corps commun d'inspection par les organismes des Nations Unies (JIU/REP/2017/5) ; d) La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement : analyse des progrès et de l'efficacité des politiques (JIU/REP/2017/6) ; e) Examen des critères d'établissement des rapports à l'intention des donateurs dans l'ensemble du système des Nations Unies (JIU/REP/2017/7) ; f) Examen des mécanismes et politiques visant à remédier aux conflits d'intérêts dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2017/9) ; g) Suite donnée à l'étude des progiciels de gestion intégrés dans les organismes des Nations Unies (JIU/ML/2017/1).

## II. Synthèse et examen des rapports et recommandations du Corps commun d'inspection en 2017

3. On trouvera ci-après les réponses de l'administration aux recommandations formulées dans les rapports. L'annexe I présente sous forme de tableau récapitulatif la liste des rapports publiés par le CCI en 2017 et l'annexe II décrit la suite que l'administration envisage de donner aux recommandations adressées au Conseil d'administration en tant qu'organe directeur du PNUD. Les annexes III et IV donnent des informations sur la suite donnée aux recommandations publiées en 2016 et 2015. (Les annexes sont disponibles en anglais seulement sur le site Web du Conseil d'administration.)

---

<sup>1</sup> La recommandation énoncée dans la lettre d'observations intitulée « Suite donnée à l'étude des progiciels de gestion intégrés dans les organismes des Nations Unies » (JIU/ML/2017/1) ne relève pas de la seule compétence du PNUD et est soumise au CCS pour examen.

## A. Évaluations des organismes des Nations Unies conduites par les donateurs (JIU/REP/2017/2)

4. Le rapport est consacré à une analyse des méthodes, mécanismes et procédures utilisés dans le cadre des évaluations des organismes des Nations Unies conduites par les donateurs et recense des préoccupations et des problèmes communs. Il en ressort que les entités des Nations Unies doivent consacrer des ressources considérables, principalement des ressources humaines et du temps, aux évaluations conduites par les donateurs. Elles doivent : a) fournir des informations et des documents ; b) expliquer les cadres et procédures réglementaires qu'elles emploient ; c) programmer et conduire des entretiens détaillés et des réunions de haut niveau pendant la visite de l'équipe chargée de l'examen ; d) obtenir la coopération et la participation des institutions et parties prenantes des pays bénéficiant d'un programme ; e) garantir le respect de leur politique de divulgation et de préservation de la confidentialité ; f) fournir des rapports programmatiques et financiers « sur mesure » ; g) présenter des observations et les suites données par l'administration aux rapports ; h) appliquer des mesures correctrices de manière à donner suite aux observations et recommandations exposées dans l'évaluation. Les coûts de transaction des évaluations conduites par les donateurs peuvent détourner des ressources importantes des activités principales des entités des Nations Unies (voir les observations du CCS<sup>2</sup> disponibles dans le document [A/72/298/Add.1](#)).

5. Le PNUD accueille favorablement le fait qu'un examen soit consacré aux avantages que les donateurs comme les entités pourraient retirer de l'adoption d'une méthode qui permettrait de faire une plus large place à la consultation. Il est d'accord avec la conclusion qui est présentée dans le rapport, à savoir qu'une telle méthode pourrait véritablement aider les entités à apprendre, à se réformer et à s'améliorer. Les inspecteurs appellent de leurs vœux une collaboration plus solide entre les entités et les donateurs lors de la phase de planification et, par la suite, dans la conduite des évaluations proprement dites. Ils plaident également en faveur de l'instauration d'une coordination entre donateurs, d'une part, et entre entités des Nations Unies, d'autre part, ce qui permettrait de tenir compte des éléments communs et d'éviter les doubles emplois. Le PNUD se félicite également que le rapport mette en relief la nécessité pour les donateurs et les entités de mener un dialogue stratégique.

6. Les six recommandations formulées dans le rapport concernent le PNUD. Les recommandations 3, 4 et 6 sont adressées à l'administrateur et sont examinées ci-après. Les recommandations 1, 2 et 5 sont adressées au Conseil d'administration pour examen et sont examinées et commentées dans l'annexe II. Le PNUD accueille favorablement les six recommandations, chacune pouvant être appliquée concrètement et entend améliorer encore le dialogue stratégique, la coordination et la transparence dans le cadre des évaluations des organismes des Nations Unies conduites par les donateurs.

7. *La recommandation 3 dispose que les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient, compte tenu du volume et de la diversité des examens conduits par les donateurs, désigner dans leurs organismes respectifs une fonction centrale ayant compétence pour coordonner la multiplicité des évaluations conduites par les donateurs, gérer les informations fournies aux donateurs, normaliser les communications, garantir la cohérence des conclusions et recommandations et suivre les mesures prises par les unités administratives responsables pour donner suite à ces conclusions et recommandations.* Au PNUD, c'est le Groupe des partenariats du Bureau des relations extérieures et du plaidoyer qui coordonne les évaluations

---

<sup>2</sup> Les commentaires du CCS disponibles au moment de la publication du présent rapport peuvent être consultés en cliquant sur les liens hypertexte.

conduites par les donateurs. Toutefois, le Programme tient à souligner, comme signalé par le Secrétaire général et le CCS dans leurs observations sur cet examen (A/72/298/Add.1, par. 13), que suivre les recommandations et les appliquer sont deux choses distinctes et que la responsabilité de la mise en œuvre des mesures et celle des résultats obtenus sont réparties entre plusieurs unités opérationnelles. Une unité centrale peut ainsi être chargée de rendre compte de l'application des recommandations mais ne saurait être chargée d'en assurer la mise en œuvre effective, même avec des moyens renforcés. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD accepte la recommandation 3 et signale qu'elle a été appliquée.

8. *La recommandation 4* dispose que *les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient se concerter avec les donateurs pour déterminer les éléments clefs de leurs évaluations et devraient inviter leurs organes d'audit et d'évaluation, compte dûment tenu de l'indépendance de ceux-ci, à envisager de prendre ces éléments en considération dans leurs évaluations des risques et leurs plans de travail, afin d'éviter d'éventuels doubles emplois et chevauchements.* Le PNUD souscrit à cette recommandation. Il examine déjà avec les donateurs le résultat des évaluations et les activités du Bureau indépendant d'évaluation et du Bureau de l'audit et des investigations englobent des domaines communément couverts par les évaluations conduites par les donateurs. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD accepte la recommandation 4 et souligne qu'elle a été appliquée.

9. *La recommandation 6* dispose que *les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies et le Secrétaire général devraient élaborer une position commune dans le cadre du CCS concernant le dialogue de haut niveau à engager avec les donateurs pour déterminer les priorités communes et mettre en place une plateforme d'évaluation multipartite dotée d'un cadre et d'une méthodologie robustes qui permettent de restituer une image collective de la performance d'un organisme et de réduire le recours à de nouvelles évaluations bilatérales.* Le PNUD estime qu'il faut engager un dialogue stratégique avec les États Membres de façon à mettre en place une plateforme d'évaluation multipartite qui prenne en compte les besoins de tous les États Membres et offre un cadre et une méthode robustes qui permettent de restituer une image collective de la performance d'un organisme et de réduire le recours à de nouvelles évaluations bilatérales. Le Programme se félicite des mesures qui sont prises pour définir une position commune d'évaluation multipartite dans le cadre du CCS, tout en sachant qu'il faudra du temps pour qu'une décision collective se dégage. Compte tenu de ce qui précède, il souligne que la recommandation est en cours d'examen.

## **B. Examen des politiques en matière de voyages en avion à l'échelle du système des Nations Unies : réaliser des gains d'efficacité et des économies et renforcer l'harmonisation (JIU/REP/2017/3)**

10. L'examen a consisté en une évaluation des règlements, politiques et méthodes régissant l'administration des voyages en avion dans les entités des Nations Unies et de l'application qui en était faite et visait à :

- a) Améliorer l'efficacité et l'efficacité de la gestion des voyages ;
- b) Améliorer l'application du principe de responsabilité et la transparence de la procédure d'autorisation des voyages par les administrateurs, compte tenu de la productivité, de la sûreté et de la sécurité des voyageurs ;
- c) Promouvoir et accroître la coordination et la coopération entre les entités des Nations Unies ;

d) Relever les bonnes pratiques et tirer les enseignements de l'expérience afin de faciliter, là où c'est possible, l'harmonisation des méthodes dans l'ensemble du système des Nations Unies (voir les observations du CCS dans le document [A/72/629/Add.1](#)).

11. Trois des neuf recommandations formulées par le Corps commun d'inspection concernent le PNUD. Les recommandations 4 et 5 sont adressées à l'Administrateur, tandis que la recommandation 1 est adressée au Conseil d'administration pour examen.

12. *La recommandation 4 dispose que les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient veiller à ce que des mesures efficaces soient prises d'ici à 2019 pour assurer et surveiller la bonne mise en œuvre de directives relatives aux délais d'achat des billets d'avion, y compris par l'incorporation dans les directives relatives aux voyages de règles de planification et d'indicateurs clefs de performance régulièrement mesurés.* Le PNUD a procédé à une analyse approfondie des économies qui pouvaient découler de l'achat des billets dans les délais prescrits et souligné l'importance que revêtaient la planification et l'achat des billets dans les délais prescrits. Il a récemment révisé ses directives relatives aux indemnités et aux frais de déplacement (consultables [ici](#)) et a fixé à 14 jours les délais de réservation pour la classe économique et à 21 jours pour la classe affaires. Son progiciel de gestion intégré, Atlas, a été configuré de telle sorte que l'on peut savoir le nombre de jours qui se sont écoulés entre le moment où une demande d'autorisation de voyage a été approuvée et le moment où le voyage a commencé, ce qui permet aux unités administratives de suivre leurs résultats au regard des directives. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD accepte la recommandation 4 et souligne qu'elle a été appliquée.

13. *La recommandation 5 dispose que les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient prévoir des contrôles et des évaluations périodiques de la conformité des activités relatives aux voyages en avion avec les directives en vigueur, analyser périodiquement les risques et prendre de nouvelles mesures d'efficacité avant le prochain cycle budgétaire.* Le PNUD examine régulièrement ses directives relatives aux voyages et les flux de travail connexes pour se moderniser et obtenir des gains d'efficacité. Les directives ont été révisées à trois reprises en cinq ans. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD accepte la recommandation 5 et souligne qu'elle a été appliquée.

### **C. Résultat de l'examen de la suite donnée aux rapports et recommandations du Corps commun d'inspection par les organismes des Nations Unies ([JIU/REP/2017/5](#))**

14. Il s'agit de la deuxième phase de l'examen consacré par le Corps commun d'inspection à la suite donnée à ses rapports et recommandations par les entités des Nations Unies (y compris le PNUD) de même qu'aux lettres d'observations qu'il a adressées aux entités en 2016. S'appuyant sur les résultats de la première phase, la deuxième phase de l'examen visait à dresser un état des lieux des questions relatives au dispositif mis en place par les entités pour assurer le suivi des recommandations du CCI et à recenser les bonnes pratiques en vue de renforcer le fonctionnement du dispositif dans tout le système. Elle a également permis de faire le point de la suite donnée aux suggestions et recommandations formulées dans les lettres d'observations (voir les observations du CCS dans le document [A/72/704/Add.1](#)).

15. Six des sept recommandations formulées par le Corps commun d'inspection concernent le PNUD. Les recommandations 1, 2, 5, 6 et 7 sont adressées à l'Administrateur, tandis que la recommandation 4 est adressée au Conseil d'administration pour examen.

16. *La recommandation 1* dispose que *d'ici à la fin de 2018 les chefs de secrétariat des organismes qui ne l'ont pas encore fait devraient améliorer l'examen des rapports et recommandations du Corps commun d'inspection par leurs organes délibérants, conformément aux bonnes ou aux meilleures pratiques recensées.* Le PNUD applique cette recommandation en ce qu'il rend compte de l'application des recommandations du CCI à son Conseil d'administration dans le cadre du rapport annuel de l'Administrateur. Compte tenu de ce qui précède, il accepte la recommandation 1 et souligne qu'elle a été appliquée.

17. *La recommandation 2* dispose que *les chefs de secrétariat des organismes qui ne l'ont pas encore fait sont invités à proposer à leurs organes délibérants, d'ici à la fin de 2018, une marche à suivre concrète qui leur permettra de donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection qui leur sont adressées, en particulier celles qui sont formulées dans les rapports intéressant l'ensemble du système ou plusieurs organisations.* Le PNUD applique cette recommandation en ce qu'il formule des propositions concernant les mesures à prendre dans le rapport annuel sur l'application des recommandations du CCI qu'il présente à son organe directeur, à savoir le Conseil d'administration. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD accepte la recommandation 2 et souligne qu'elle a été appliquée.

18. *La recommandation 5* dispose que *les chefs de secrétariat des organismes qui ne l'ont pas encore fait devraient mettre en place, d'ici à la fin de 2018, des procédures qui permettent de vérifier et de suivre l'application des recommandations du Corps commun d'inspection acceptées les années précédentes jusqu'à l'achèvement de la mise en œuvre.* Le PNUD applique cette recommandation en ce qu'il veille à ce que des politiques, des directives ou d'autres textes soient publiés ou que les textes existants soient modifiés, le cas échéant, pour donner suite aux recommandations, avant de changer l'état d'application de celles-ci dans le système de suivi en ligne du CCI. En outre, comme indiqué dans le commentaire concernant la recommandation 4 (voir annexe II), il s'est doté d'un indicateur de suivi qui lui permet de suivre le taux d'application des recommandations au moyen de son système de planification, de suivi et d'information axés sur les résultats, à savoir le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du plan stratégique pour 2018-2021. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD accepte la recommandation 5 et souligne qu'elle a été appliquée.

19. *La recommandation 6* dispose qu'*à compter de 2019 les chefs de secrétariat des organismes, lors de l'examen des recommandations du Corps commun d'inspection visant à améliorer la coordination et la coopération, devraient proposer d'inscrire l'examen de ces recommandations au programme de travail du CCS et de ses mécanismes compétents et fixer des délais de décision.* C'est le Secrétaire général et non les chefs de secrétariat qui fixe le programme de travail et l'ordre du jour du CCS, dans le cadre des trois mécanismes du Conseil, à savoir le Comité de haut niveau sur la gestion, le Comité de haut niveau sur les programmes et le Groupe des Nations Unies pour le développement. Du fait de son mandat, c'est le Comité de haut niveau sur la gestion qui est le mieux placé pour recommander au CCS d'examiner cette recommandation. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD note que la recommandation 6 est en cours d'examen, car elle relève du CCS et non pas seulement de lui-même.

20. *La recommandation 7* dispose que *les chefs de secrétariat des organismes qui ne l'ont pas encore fait devrait faire en sorte que le coordonnateur pour les questions concernant le Corps commun d'inspection rende compte directement à la haute direction.* Le PNUD applique cette recommandation en ce que le Directeur du Bureau des services de gestion, qui relève directement de l'Administrateur, assume les

fonctions de coordination. Compte tenu de ce qui précède, il accepte la recommandation 7 et souligne qu'elle a été appliquée.

**D. La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement : analyse des progrès et de l'efficacité des politiques (JIU/REP/2017/6)**

21. L'examen s'articule autour de trois objectifs :

- a) Évaluation du stade de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les entités des Nations Unies et analyse de l'évolution de cette mise en œuvre au fil du temps ;
- b) Analyse de la contribution de la gestion axée sur les résultats à l'efficacité de l'organisation ;
- c) Recensement des initiatives et des mesures qui favoriseraient la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les entités des Nations Unies.

L'analyse met en évidence le rôle que joue la direction pour favoriser l'instauration d'une culture axée sur les résultats et l'apprentissage et faciliter une réflexion plus critique. Elle montre qu'il n'y a pas de dispositifs d'incitation qui soient véritablement axés sur le respect du principe de responsabilité pour ce qui est des résultats, d'un apprentissage porteur de transformation et de l'innovation.

22. Le PNUD se félicite du fait que les inspecteurs signalent qu'il faut être réaliste quant à ce que l'on peut attendre de la gestion axée sur les résultats. Les entités peuvent apprendre à mieux se servir des éléments factuels qui étayent les résultats obtenus de façon à améliorer l'efficacité et la prise de décisions, mais outre ces données, les décisions continueront d'être fondées sur d'autres éléments. Les données factuelles ne sont que l'un des éléments qui influent sur les décisions, notamment dans le système des Nations Unies où les considérations politiques et stratégiques, l'avis des experts, les exigences des parties prenantes, la pression de l'opinion publique et surtout les restrictions budgétaires jouent aussi un rôle. Il importe de noter que l'examen a eu lieu en 2015 et était fondé sur des données portant sur la période 2010-2015 et que depuis de nombreuses entités ont mieux ancré la gestion axée sur les résultats dans leurs programmes et activités. Le PNUD a fait des progrès considérables en ce qui concerne l'utilisation des données factuelles, des normes sociales et environnementales, du système d'assurance qualité et du cadre logique, éléments qui sont tous au cœur de la gestion axée sur les résultats qu'il applique à ses programmes et projets.

23. Six des sept recommandations formulées par le Corps commun d'inspection concernent le PNUD. Les recommandations 1, 2, 3, 4 et 5 sont adressées à l'Administrateur, tandis que la recommandation 6 est adressée au Conseil d'administration pour examen.

24. *La recommandation 1* dispose que *les chefs de secrétariat qui ne l'ont pas encore fait devraient élaborer une stratégie globale précisément définie en vue d'orienter les activités visant à généraliser la gestion axée sur les résultats dans les organismes et entre eux*. Le plan stratégique pour la période 2018-2021 donne la priorité à la rationalisation du modèle de fonctionnement et des procédures du PNUD de sorte que l'apprentissage et la gestion axée sur les résultats soient au centre de la performance. Le PNUD est en passe d'achever la réforme de son système de gestion axée sur les résultats : il s'est doté d'un cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources plus simple et plus efficace, de directives relatives à la programmation de qualité, d'un système d'évaluation et d'un solide système de programmation axé sur

la gestion des programmes et des projets et a révisé l'intégralité du Manuel des programmes et des projets. Le Bureau indépendant d'évaluation et le Bureau de l'audit et des investigations ont pris acte de ces progrès dans le cadre de l'audit de la gestion axée sur les résultats, de l'évaluation de l'efficacité institutionnelle et de l'évaluation du plan stratégique pour la période 2014-2017. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD accepte la recommandation 1 et souligne qu'elle est en cours d'application.

25. *La recommandation 2* dispose que *les chefs de secrétariat, y compris le Secrétaire général en sa qualité de Président du CCS, devraient envisager de créer une fonction d'appui stratégique qui garantisse que les nombreuses innovations apportées aux pratiques de gestion axée sur les résultats des organismes des Nations Unies sont mises à profit, encouragées, évaluées quant à leur utilité et diffusées en vue de leur adoption dans tout le système.* Sachant que des améliorations sont nécessaires, le PNUD a participé activement aux débats du CCS. En 2014, il a créé le Groupe de l'impact du développement et l'a rattaché au Bureau des politiques et de l'appui aux programmes pour faire en sorte que les innovations apportées à la gestion axée sur les résultats soient adoptées par ses différentes composantes. Il s'est ainsi doté d'un mécanisme novateur de suivi des résultats, sous forme de fiches de résultats incorporées au rapport annuel de l'Administrateur, qui présentent dans des tableaux synthétiques exploitant des codes couleur les résultats obtenus par rapport aux objectifs annuels retenus dans le cadre de résultats et d'allocation des ressources. Les membres du Conseil d'administration ont accueilli ces fiches de manière très favorable et celles-ci ont été adoptées par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) ; ce faisant, les quatre entités ont appris les unes des autres. De plus, les membres des équipes de pays des Nations Unies ont réuni dans la stratégie de simplification, d'accélération et de soutien aux politiques tous les instruments, politiques et systèmes qui pouvaient aider les pouvoirs publics à atteindre les objectifs de développement durable. Certaines des pratiques de gestion axée sur les résultats que le PNUD a mises au point, telles que les normes de qualité des programmes, les normes sociales et environnementales, les méthodes de suivi et d'évaluation et des approches novatrices continueront d'être diffusées auprès des gouvernements pour les aider à parvenir à un développement durable. La plateforme de pays que le Programme met en place dans le cadre du plan stratégique pour la période 2018-2021 répond directement à cette recommandation. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD accepte la recommandation 2 et souligne qu'elle a été appliquée.

26. *La recommandation 3* dispose que *les chefs de secrétariat devraient renforcer la culture des résultats en insistant particulièrement, dans leurs programmes de développement des capacités, sur la promotion de l'état d'esprit et des systèmes de valeurs les mieux à même de renforcer l'attachement du personnel aux principes de gestion axée sur les résultats et à leur mise en œuvre.* Cette recommandation cadre avec les recommandations issues de l'évaluation de l'efficacité institutionnelle (Bureau indépendant d'évaluation et Bureau de l'audit et des investigations) et de l'évaluation du plan stratégique pour la période 2014-2017 (Bureau indépendant d'évaluation). Il importe de noter que le fait de lier les résultats à la performance individuelle et de communiquer les enseignements aux unités qui communiquent les informations sur les résultats aide à ancrer plus solidement la culture axée sur les résultats. Il convient de changer le système d'incitation de façon à faire évoluer les mentalités. Le PNUD continue de mener des activités de formation et des ateliers conjoints avec le Bureau indépendant d'évaluation sur la programmation axée sur l'analyse des faits et à collaborer étroitement avec les responsables de la gestion axée sur les résultats dans les bureaux régionaux pour mieux intégrer la gestion axée sur



les résultats et les constatations issues des évaluations dans la prise de décisions. Compte tenu de ce qui précède, il accepte la recommandation 3 et souligne qu'elle est en cours d'application.

27. *La recommandation 4* dispose que *les chefs de secrétariat devraient veiller à ce que les stratégies axées sur l'application du principe de responsabilité par les fonctionnaires et les stratégies de gestion des ressources humaines attachent une plus grande importance au principe de gestion axée sur les résultats, notamment en élaborant des systèmes d'incitation qui favorisent le respect du principe de responsabilité pour ce qui est des résultats, d'un apprentissage porteur de transformation et de l'innovation à tous les niveaux.* Depuis le début, le PNUD a fait de l'amélioration de la performance et des résultats l'objectif clef de la gestion de la performance individuelle et il a renouvelé cet engagement dans la nouvelle politique de gestion de la performance et de perfectionnement. La nouvelle politique met l'accent sur le respect du principe de responsabilité quant aux résultats obtenus. En outre, le PNUD a ajouté l'innovation dans son référentiel de compétences et il est procédé à une évaluation annuelle de l'aptitude de tous les fonctionnaires dans ce domaine. Compte tenu de ce qui précède, le Programme accepte la recommandation 4 et souligne qu'elle a été appliquée.

28. *La recommandation 5* dispose que *les chefs de secrétariat devraient faire de l'utilisation des informations sur les résultats, y compris des éléments factuels résultant de l'évaluation, une priorité stratégique.* Aux fins de l'établissement du plan stratégique pour la période 2018-2021, le PNUD a exploité les résultats et les éléments que le cadre de gestion axée sur les résultats lui avait permis de recueillir (résultats issus du cadre de gestion axée sur les résultats et d'allocation des ressources, résultats qualitatifs signalés par les bureaux de pays dans les rapports annuels orientés sur les résultats et bilans effectués dans le cadre d'un certain nombre d'évaluations, notamment l'évaluation du plan stratégique, du programme mondial et des programmes régionaux pour 2014-2017 et l'évaluation de l'efficacité institutionnelle). Compte tenu de ce qui précède, il accepte la recommandation 5 et souligne qu'elle a été appliquée.

## **E. Examen des critères d'établissement des rapports à l'intention des donateurs dans l'ensemble du système des Nations Unies (JIU/REP/2017/7)**

29. Compte tenu du fait que les ressources autres que les ressources de base continuent d'augmenter aussi bien en valeur absolue qu'en valeur relative, que les demandes concernant l'établissement de rapports et celles concernant les données à communiquer augmentent elles-aussi, de même que les demandes émanant des donateurs relatives au renforcement du respect du principe de responsabilité, de la transparence et de la visibilité, le Corps commun d'inspection a examiné les critères d'établissement des rapports portant sur les contributions volontaires (autres ressources) à l'intention des donateurs dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'examen englobait l'ONU, les fonds et programmes des Nations Unies, les institutions spécialisées et l'Agence internationale de l'énergie atomique, qui bénéficient de contributions volontaires et qui sont donc concernés par les critères d'établissement de rapports fixés par les donateurs aux niveaux mondial, interrégional et national.

30. Les objectifs de l'étude étaient les suivants :

a) Recensement et évaluation des types et des caractéristiques des rapports établis à l'intention des donateurs (aspects financiers et techniques, aspects relatifs aux programmes, rapports de fond) ;

- b) Examen des raisons qui incitent à demander l'établissement de rapports ;
- c) Détermination du cadre réglementaire, des politiques institutionnelles et des accords sur la base desquels les donateurs demandent des informations supplémentaires ;
- d) Détermination de la mesure dans laquelle les demandes des donateurs pourraient être satisfaites au moyen des mécanismes de communication de l'information et de contrôle standard ;
- e) Examen de la question des coûts de transaction que les entités des Nations Unies supportent du fait de l'établissement de rapports à l'intention des donateurs ;
- f) Examen des moyens permettant d'améliorer encore la transparence et le respect du principe de responsabilité ;
- g) Examen de la manière dont les rapports établis à l'intention des donateurs pourraient être mieux programmés, coordonnés et budgétisés de façon à répondre aux objectifs de toutes les parties prenantes ;
- h) Examen des possibilités de normalisation et de rationalisation, renforcement de la cohérence et élaboration d'un modèle de rapport commun.

31. Il n'a pas été procédé à un examen approfondi des pratiques propres à tel ou tel donateur ni à telle ou telle entité des Nations Unies ; il s'agit plutôt d'un examen global des pratiques suivies en matière d'établissement des rapports destinés aux donateurs et des questions connexes. Les sept recommandations formulées par le Corps commun d'inspection concernent le PNUD. Les recommandations 2, 3, 4, 5 et 6 sont adressées à l'Administrateur, tandis que les recommandations 1 et 7 sont adressées au Conseil d'administration pour examen.

32. *La recommandation 2 dispose que les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient se doter de mesures visant à garantir que les accords de partenariat conclus au niveau du siège avec les donateurs et au niveau du siège et des bureaux extérieurs pour les programmes et les projets décrivent les besoins et les critères des donateurs et les engagements réciproques qui lient les organismes et les donateurs pour ce qui est du type d'informations à fournir sur l'emploi des fonds.* Le PNUD a prévu des dispositions relatives à l'établissement de rapports à l'intention des donateurs dans l'accord-cadre de partenariat et l'accord de partage des coûts, notamment l'établissement de rapports d'activité annuels et finaux, de rapports financiers annuels et de rapports financiers certifiés finaux. L'accord type de partage des coûts comporte des dispositions sans équivoque sur les besoins et les critères des donateurs et sur les engagements mutuels pour ce qui est des informations qui sont attendues en ce qui concerne l'emploi des fonds. Le PNUD accueille favorablement la constatation selon laquelle les services des finances, les services juridiques et tout autre service compétent devraient être consultés au stade de la négociation des accords de sorte que l'entité puisse respecter les dispositions qui y sont énoncées sans qu'elle ait à supporter une augmentation des coûts de transaction. Compte tenu de ce qui précède, il accepte la recommandation 2 et souligne qu'elle a été appliquée.

33. *La recommandation 3 dispose que les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient faciliter l'accès des États Membres aux informations relatives aux critères d'établissement des rapports destinés aux donateurs et faciliter la diffusion de ces informations ; ils devraient également veiller à ce que chaque entité crée un référentiel dans lequel seraient réunis les accords relatifs aux contributions et les rapports aux donateurs.* Le PNUD archive les accords-cadres de partenariat sur son intranet et les accords de partage des coûts dans un système de gestion centralisée des documents. En outre, les rapports financiers certifiés soumis

annuellement aux donateurs sont mis à la disposition des bureaux sur l'intranet. Le PNUD souligne que ces dernières années, il s'est fermement engagé à garantir la transparence et montre la voie à suivre à cet égard. Soucieux de garantir la transparence, le PNUD publie des informations, y compris des informations financières, sur les projets ainsi que les rapports destinés aux donateurs sur son portail en ligne ([open.undp.org](http://open.undp.org)). Il héberge également le secrétariat de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et dirige les efforts visant à inciter les États Membres et les partenaires à utiliser davantage les données dont celui-ci dispose sur les donateurs. Compte tenu de ce qui précède, il accepte la recommandation 3 et souligne qu'elle a été appliquée.

34. *La recommandation 4* dispose que *les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient actualiser régulièrement les orientations relatives aux rapports à établir à l'intention des donateurs et prendre des mesures pour aider le personnel du siège et des bureaux hors siège à se former et à acquérir les compétences dont il a besoin pour rendre compte aux donateurs*. La plupart des activités de formation destinées aux gestionnaires couvre les principaux aspects relatifs à l'établissement de rapports, notamment ceux destinés aux donateurs. Le PNUD a mis à jour ses directives sur l'établissement des rapports destinés aux donateurs dans le cadre de l'examen des politiques et procédures régissant les programmes et opérations, et la question des rapports destinés aux donateurs est couverte dans le cadre de la formation obligatoire à la gestion des programmes et des projets. Il a fait des efforts considérables pour améliorer la qualité de l'information et a notamment veillé à ce que l'on fasse usage des données et des éléments factuels dans les rapports. Le PNUD applique des procédures rigoureuses d'assurance de la qualité avant de faire état des résultats au moyen du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources et des rapports annuels axés sur les résultats et a ainsi beaucoup amélioré la qualité des données collectées et l'analyse des résultats dont il rend compte au Conseil d'administration et aux donateurs multilatéraux et bilatéraux. Compte tenu de ce qui précède, il accepte la recommandation 4 et souligne qu'elle a été appliquée.

35. *La recommandation 5* dispose que *les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient négocier systématiquement avec les donateurs en vue d'ajouter dans les dispositions des accords qu'ils négocient avec eux les coûts et ressources à prévoir au titre des activités de coordination et d'appui à mener dans le cadre de l'établissement des rapports destinés aux donateurs*. Les coûts standard relatifs à l'établissement des rapports destinés aux donateurs sont englobés dans les coûts directs afférents aux projets et dans les dépenses d'appui aux programmes ; ces coûts sont examinés avec les donateurs et il en est fait état dans l'accord de partage des coûts. L'accord comporte une clause qui autorise le donateur à disposer de rapports plus fréquents, moyennant paiement. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD accepte la recommandation 5 et souligne qu'elle a été appliquée.

36. *La recommandation 6* dispose que *le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient établir et adopter, dans le cadre du CCS, un modèle de rapport commun qui tienne compte des besoins, des besoins d'information et des critères des donateurs ainsi que du cadre réglementaire et des capacités des entités et s'en servent pour négocier avec les donateurs*. Le PNUD appuie cette recommandation, notant que, comme indiqué dans le rapport du Corps commun d'inspection, il est plus aisé de se servir d'un modèle de rapport commun pour la communication d'informations financières (par exemple, la plupart des donateurs acceptent pour modèle commun les rapports financiers certifiés par le Programme) que pour la communication d'informations sur les programmes, car les entités ont chacune leur mandat et leur modèle de fonctionnement. Comme indiqué plus haut, le PNUD présente déjà des états financiers certifiés qui répondent aux

besoins de la plupart des donateurs. Si un modèle commun était adopté, le Programme devrait engager des dépenses pour changer son système. En outre, il conviendrait d'utiliser les données sur les entités des Nations Unies publiées par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide aux fins du suivi et de l'établissement de rapports ainsi que dans le cadre des négociations avec les donateurs. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD souligne que la recommandation 6 n'est pas pertinente.

## **F. Examen des mécanismes et politiques visant à remédier aux conflits d'intérêts dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2017/9)**

37. Les objectifs de l'examen étaient les suivants : a) évaluation de la mesure dans laquelle les entités des Nations Unies ont mis en place des cadres réglementaires adéquats qui leur permettent de faire face aux conflits d'intérêts ; b) évaluation des mécanismes et pratiques en vigueur qui aident à remédier aux conflits d'intérêts existants ou potentiels ; c) recensement des lacunes et des difficultés et formulation de solutions adaptées aux besoins des entités des Nations Unies ; d) examen des synergies internes et interinstitutions et de leur incidence sur le règlement des conflits d'intérêts dans le système, et formulation de propositions en vue de les améliorer ou de les renforcer ; e) recensement et diffusion des meilleures pratiques en matière de lutte contre les conflits d'intérêts à tous les stades : prévention, atténuation, règlement ou sanction.

38. Les six recommandations formulées par le Corps commun d'inspection concernent le PNUD. Les recommandations 1, 2, 4 et 5 sont adressées à l'Administrateur, tandis que les recommandations 3 et 6 sont adressées au Conseil d'administration pour examen.

39. *La recommandation 1* dispose que, *d'ici à décembre 2019, les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient charger leurs déontologues de recenser les situations qui risquent d'exposer leur entité à des conflits d'intérêts et les situations qui se produisent les plus fréquemment.* La proposition peut sembler séduisante, mais il convient de noter que puisque les bureaux de la déontologie ne maîtrisent pas les aspects liés à la programmation, ils ne sont généralement pas associés aux activités consistant à régler les conflits d'intérêt au niveau de l'entité ou à y remédier. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD souligne que la recommandation 1 n'est pas pertinente.

40. *La recommandation 2* dispose que *les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient demander à leurs services des ressources humaines de mettre au point une déclaration de conflit d'intérêts à signer par les fonctionnaires, déclaration qui s'ajouterait au serment qu'ils prêtent au moment de leur engagement, de même que par tous les membres du personnel rejoignant une entité pour une courte durée ou plus longuement. La déclaration devrait être élaborée avec le concours des déontologues de l'entité considérée et d'autres fonctionnaires compétents et en consultation avec tout dispositif interinstitutions qui serait créé.* Le PNUD est le premier organisme à avoir appliqué cette recommandation et à avoir rendu obligatoire le fait pour les fonctionnaires de remplir une déclaration de conflit d'intérêts. Compte tenu de ce qui précède, il accepte la recommandation 2 et souligne qu'elle a été appliquée.

41. *La recommandation 4* dispose que *les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devrait prendre des mesures, en consultation avec le Réseau juridique des entités des Nations Unies, pour ajouter, d'ici à décembre 2019, des clauses de non-concurrence dans les accords contractuels avec les fonctionnaires et non-fonctionnaires, selon que de besoin, faisant obligation*

*à ceux-ci de ne pas exercer certaines fonctions, pendant la période qui aura été fixée pour les tâches qui sont les leurs, une fois qu'ils quittent l'entité qui les emploie.* Le personnel peut voir dans ces clauses restrictives une raison de ne pas accepter un emploi dans le système des Nations Unies. Cela est particulièrement vrai pour une entité telle que le PNUD qui fait de plus en plus appel à du personnel pour de courtes durées. Dans un environnement où l'on a besoin de certaines compétences et d'un certain savoir-faire pour de courtes durées et dans lequel les employés ayant le profil recherché sont très demandés, il n'est pas stratégiquement fondé d'imposer des clauses de non-concurrence qui ne peuvent pas être appliquées. Le PNUD note que des dispositions analogues ont été adoptées en 2006 pour les fonctions d'achat ; bien que la Commission de la fonction publique internationale fasse état du problème dans son rapport, elle n'en précise pas l'étendue. Le Programme souligne que ses dossiers d'appel d'offres et ses procédures d'évaluation prévoient des clauses relatives aux conflits d'intérêts ; il est ainsi rappelé aux fonctionnaires quelles sont leurs obligations chaque fois qu'ils participent à une procédure d'évaluation. Le PNUD a également incorporé les clauses de non-concurrence en vigueur à l'ONU dans ses nouveaux modèles d'appel d'offres qui seront diffusés en 2018. D'un point de vue pratique, le Bureau des ressources humaines du Programme n'a pas les moyens de vérifier si les anciens fonctionnaires et vacataires respectent les clauses de non-concurrence, à supposer que celles-ci soient seulement applicables. Ces clauses devraient être limitées aux fonctions pour lesquelles le taux de renouvellement du personnel est très élevée et qui revêtent une importance stratégique pour l'entité. Il n'est pas envisageable d'ajouter des clauses de non-concurrence dans toutes les lettres d'engagement.

42. Le Bureau des affaires juridiques du Secrétariat de l'ONU a signalé que le Réseau juridique qu'il administre ne fait pas partie du Comité de haut niveau sur la gestion. Il assiste aux réunions du Comité en qualité d'observateur de façon à informer le Réseau juridique lors des réunions annuelles des questions examinées par les réseaux du Comité pouvant présenter un intérêt d'un point de vue juridique. Comme signalé par le Bureau, bon nombre de services juridiques des entités membres du CCS ou du Comité de haut niveau sur la gestion, tels que ceux du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP, d'ONU-Femmes, du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, ne font pas partie du Réseau ; la recommandation ne s'applique donc pas aux entités en question. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD n'accepte pas la recommandation 4.

43. *La recommandation 5 dispose que les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient prendre des mesures, au plus tard d'ici à la fin de décembre 2019, pour :* a) *veiller à ce que tous les fonctionnaires, quels que soient leur niveau et leur classe, suivent les formations initiales et périodiques obligatoires à la déontologie et obtiennent le certificat qui les accompagnent ; b) établir un lien entre la délivrance du certificat à l'issue de la formation à la déontologie et l'évaluation et la notation annuelles des fonctionnaires ; c) faire figurer la formation à la déontologie parmi les cours d'initiation proposés aux non-fonctionnaires, y compris selon les cas des cours de remise à niveau lorsque les non-fonctionnaires sont réengagés.* Le PNUD applique déjà les points a) et c). S'agissant du point b), dans la mesure où le cours est obligatoire, il est possible d'établir un lien entre l'obtention du certificat et l'évaluation et la notation annuelles. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD accepte la recommandation 5 et souligne qu'elle est en cours d'application.

## **G. Suite donnée à l'étude des progiciels de gestion intégrés dans les organismes des Nations Unies (JIU/ML/2017/1)**

44. La lettre d'observations fait suite à une étude que le Corps commun d'inspection a consacrée en 2012 aux progiciels de gestion intégrés (JIU/REP/2012/8). Dans cette lettre, le CCI demandait aux chefs de secrétariat des organisations participantes (y compris le PNUD) de l'informer des mesures prises individuellement ou collectivement pour formuler des politiques ou établir des dispositifs régissant l'informatique en nuage, y compris des dispositions juridiques propres à garantir la confidentialité, la sécurité et l'utilisation optimale des données. La demande fait référence à la recommandation 4 figurant dans l'étude de 2012 et dans laquelle le CCI demandait au *Secrétaire général, en sa qualité de Président du CCS, de charger le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS d'élaborer avant la fin de 2014 une politique commune des organismes des Nations Unies concernant les solutions informatiques en nuage.*

45. En juin 2013, un groupe de travail des Nations Unies sur la sécurité de l'information présidé par le responsable de la sécurité informatique au PNUD a établi un livre blanc consacré au dispositif d'évaluation des risques de l'informatique en nuage intitulé « Use of Cloud Computing in the United Nations System; Recommendations for Risk Mitigation ». Le dispositif d'évaluation des risques a été élaboré à l'issue des débats du Réseau Informatique et communications sur la question de savoir s'il fallait que les entités des Nations Unies se dotent d'une stratégie d'évaluation et de surveillance commune. Dans le livre blanc, le groupe de travail examine les risques informatiques auxquels les entités des Nations Unies sont exposées avec l'informatique en nuage et formule des recommandations sur les mesures ou les directives qui pourraient ramener ces risques à un niveau acceptable. Il s'appuie sur les normes ISO/IEC 27001, 27002 et 27005 (gestion des risques liés à la sécurité de l'information) et sur la norme ISO 31000:2009 (principes de gestion des risques et lignes directrices). Le livre blanc met l'accent sur la gestion des risques opérationnels et techniques pesant sur la sécurité de l'information qui sont liés aux services infonuagiques publics. Le recensement et l'analyse des risques se font par rapport aux menaces que font peser les personnes, les installations et le matériel, les applications, les communications, les logiciels et les systèmes d'exploitation dans chacun des grands domaines définis dans la norme ISO 27001. Le livre blanc est largement utilisé par les entités des Nations Unies.

## **III. État de l'application par le PNUD des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection**

46. En 2017, 20 des 35 recommandations (57 %) adressées par le Corps commun d'inspection au PNUD ont été appliquées, 4 (11 %) sont en cours d'application, 7 (20 %) sont en cours d'examen, 3 (9 %) ne sont pas pertinentes et 1 (3 %) n'a pas été acceptée. L'une des trois recommandations qui ne sont pas pertinentes et la recommandation qui n'a pas été acceptée sont adressées à l'Administrateur du PNUD et les réponses de l'administration sont présentées sous les recommandations 1 et 4. Les deux font référence à l'examen des mécanismes et politiques visant à remédier aux conflits d'intérêts dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2017/9). Les deux autres recommandations qui ne sont pas pertinentes sont adressées au Conseil d'administration et les réponses de l'administration sont présentés dans l'annexe II. Les deux portent sur l'examen des évaluations des organismes des Nations Unies conduites par les donateurs (JIU/REP/2017/2).

47. Conformément aux dispositions de la résolution 60/258 du 8 mai 2006 dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Corps commun de continuer à améliorer le dialogue avec les organisations participantes et de renforcer ainsi le suivi de l'application de ses recommandations, il est rendu compte de l'état d'application des recommandations formulées dans les rapports publiés en 2016 et 2015 dans les annexes III et IV du présent rapport.

48. Le PNUD a appliqué 32 (67 %) des 48 recommandations le concernant que le Corps commun d'inspection a faites en 2016 et s'emploie à en appliquer 12 autres (25 %). Huit des 12 recommandations en cours d'application (67 %) ne relèvent pas de la seule compétence du PNUD mais sont adressées au CCS pour examen. L'une des quatre autres recommandations en cours d'application sera appliquée d'ici à la fin de 2018 et les trois autres d'ici à la fin de 2020. Treize des 19 recommandations (68 %) formulées en 2015 qui s'appliquent au PNUD ont été mises en œuvre et 6 (32 %) sont en cours d'application. Ces six recommandations ne relèvent pas de la seule compétence du PNUD ; trois doivent être examinées par le CCS et leur application est subordonnée à l'issue de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. La mise en œuvre des trois autres, qui ont trait aux services d'ombudsman dans les entités des Nations Unies, est coordonnée à l'échelle du système. Les États Membres trouveront des informations complémentaires dans le système de suivi en ligne des recommandations du CCI.

49. Le PNUD entend donner suite aux recommandations en attente qui le concernent et continuer de s'associer aux diverses initiatives que le Corps commun d'inspection pourrait lancer.