



**Conseil d'administration
du Programme
des Nations Unies
pour le développement
et du Fonds des
Nations Unies pour la
population**

Distr.
GÉNÉRALE

DP/1998/17/Add.6
27 mars 1998
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Session annuelle de 1998
8-9 juin 1998, Genève
Point 8 de l'ordre du jour provisoire
PNUD

Rapport annuel de l'Administrateur

Rapports du Corps commun d'inspection

1. En 1997, le PNUD a participé à l'élaboration de six rapports du Corps commun d'inspection (CCI). Des rapports finals ont été présentés au PNUD pour commentaires et transmission par les soins du Comité administratif de coordination (CAC). Dans plusieurs cas, le CCI a prié le PNUD de porter certains rapports à l'attention du Conseil d'administration du PNUD/FNUAP. On peut se procurer sur demande, auprès du Secrétariat du Conseil d'administration, des exemplaires des rapports du CCI mentionnés dans le présent document.

2. Le présent rapport récapitule les divers sujets traités dans les rapports du CCI et souligne les recommandations qui intéressent plus particulièrement le PNUD, notant les observations faites par ce dernier à propos des rapports finals.

Renforcement de la représentation locale du système des Nations Unies
(JUI/REP/97/1)

3. Le rapport analyse la considérable augmentation du nombre des bureaux extérieurs du système des Nations Unies, en particulier le récent essor de la représentation dans le domaines des opérations d'urgence et l'accroissement spectaculaire du nombre des représentants, du personnel et des dépenses qui en est résulté. Dans ce rapport on constate qu'il faut encore fournir des efforts pour améliorer la représentation hors siège, et l'on s'attache à promouvoir un système des Nations Unies qui soit une force plus unifiée mais pas nécessairement unitaire, chargée d'appuyer les pays où sont exécutés des projets dans les efforts qu'ils déploient pour se doter des capacités nécessaires, en utilisant les ressources disponibles de manière rationnelle et rentable. L'analyse se concentre sur les activités opérationnelles ce qui est donc d'un intérêt primordial pour le PNUD. Il conviendrait de noter que le rapport a été envoyé à tous les chefs de secrétariat des organisations participantes du CCI, le 12 mars 1997 juste avant l'annonce du premier train de réformes par le Secrétaire général.

4. Le PNUD a souscrit à la recommandation d'unifier la représentation et d'harmoniser la représentation géographique, de renforcer les groupes thématiques relevant d'une institution pilote au niveau national, et d'accélérer la construction ou la rénovation de locaux communs. Une recommandation aux termes de laquelle le Secrétaire général devrait nommer au Secrétariat des Nations Unies un haut fonctionnaire qui serait seul chargé du système des coordonnateurs résidents et des autres aspects structurels du Secrétariat de l'ONU a été annulée par le deuxième train de réformes du Secrétaire général. Une recommandation demandant que la coordination au niveau local soit davantage institutionnalisée notamment entre le système des Nations Unies et la communauté multilatérale a été mise à exécution par le PNUD dans ses activités de renforcement des capacités pour l'aide à la coordination et à la gestion.

Publications des Nations Unies : amélioration du rapport coût-efficacité aux fins de l'exécution des mandats des organes intergouvernementaux (JUI/REP/97/2)

5. Le rapport passe en revue toutes les activités de publication de l'ONU en vue de formuler des recommandations qui aideront à renforcer le rôle des publications des Nations Unies dans l'exécution des mandats des organes intergouvernementaux, ce qui améliorera le coût-efficacité de ces activités de publication. Le PNUD a fourni des données pour les tableaux présentés dans le rapport. Tandis que de nombreuses recommandations portent sur les publications produites par le Secrétariat des Nations Unies, une recommandation suggère que tous les organes intergouvernementaux chargés des questions de fond prévoient un examen des publications. Il conviendrait dans ce contexte de prendre acte de la décision 97/17 du Conseil d'administration sur la politique du PNUD en matière de communication et d'information. À la présente session, le Conseil est saisi également du rapport de l'Administrateur sur la politique du PNUD en matière de communication, de plaidoyer et d'information (DP/1998/23).

Exécution des programmes d'aide humanitaire confiés à des partenaires opérationnels (JIU/REP/97/3)

6. Le rapport adressé au PNUD pour suite à donner, examine l'utilisation des fonds de contributions volontaires affectés aux activités liées à l'aide humanitaire, notamment en ce qui concerne la présentation appropriée aux États membres de compte rendus sur l'utilisation des fonds réservés à ces activités et l'obligation des partenaires opérationnels de rendre des comptes. Le PNUD a fait observer que le rapport n'avait pris en considération ni les modifications proposées dans les procédures du PNUD relatives à l'exécution nationale ni les arrangements d'exécution directe approuvés au cas par cas. Les recommandations s'adressant au PNUD font état de la nécessité de mettre en place un mécanisme bien conçu permettant de garantir une exécution du projet conforme au descriptif correspondant, et de responsabiliser les partenaires opérationnels. Dans ses observations sur le projet initial le PNUD s'était montré quelque peu réticent à limiter le nombre des partenaires opérationnels comme le suggérait le rapport, estimant que cette réduction risquerait d'amoindrir la volonté de parvenir à l'excellence, ou pourrait être interprétée comme un message négatif du côté des donateurs et/ou du secteur privé.

Étude sur les possibilités de coordination au Siège et sur le terrain entre les organismes des Nations Unies dans le domaine de la consolidation de la paix (JIU/REP/97/4)

7. Le rapport signale qu'un effort plus sérieux doit être consenti pour coordonner les activités de consolidation de la paix entre les organismes des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods. Il met l'accent sur une meilleure coordination entre le Siège et les organismes des Nations Unies, des opérations de consolidation de la paix au lendemain des conflits.

8. Tout en souscrivant d'une manière générale aux conclusions du rapport du CCI, le PNUD a signalé qu'il n'avait pas été fait mention de la mise en place d'un cadre stratégique pilote en Afghanistan sous la responsabilité du Département des affaires politiques. À propos du rapport final, le PNUD signale à maintes reprises les difficultés que pose la coordination et l'instabilité de l'expérience dans le contexte afghan. Par ailleurs, un certain nombre d'autres initiatives telles que l'appui aux ressources affectées au système des coordonnateurs résidents au titre du montant cible pour l'allocation des ressources de base (MCARB), ligne 1.1.3, et les arrangements institutionnels du PNUD (Groupe d'appui aux opérations et Division des interventions d'urgence) ne sont pas mentionnées dans le rapport. On y trouve par contre une déclaration pertinente faisant observer qu'alors que les organismes des Nations Unies se déclarent favorables à l'amélioration de la coordination, il n'existe en réalité aucun mécanisme efficace permettant de coordonner les activités de consolidation de la paix aux niveaux de l'élaboration des politiques du Siège et de l'ensemble du système. Dans un monde de plus en plus compétitif, les organismes du système des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods, travaillant chacun de son côté, sans coordination, courent le risque de ne plus être en mesure d'utiliser efficacement les ressources multilatérales limitées dont ils disposent et de devoir en fin de compte consacrer des ressources encore plus importantes à des opérations d'aide humanitaire et de relèvement après des conflits. S'il passe en revue la plupart des entités des Nations Unies et mentionne le rôle des organisations bilatérales, il ne confie aucun rôle aux Gouvernements dans la coordination des opérations de consolidation de la paix. De par son expérience active et parfois de chef de file en matière de coordination des opérations de consolidation de la paix au niveau des pays, le PNUD démontre clairement que la participation du Gouvernement est capitale.

9. S'agissant des recommandations spécifiques contenues dans ce rapport, le PNUD est d'accord que le cadre de coordination concernant la consolidation de la paix après les conflits doit être englobant et cohérent, tout en s'adaptant à la spécificité de chaque situation. Le PNUD reconnaît qu'il convient de mettre en place un cadre de coordination dès le début de la planification de la reconstruction. Tout en approuvant la recommandation selon laquelle le Comité administratif de coordination (CAC) devrait élaborer une déclaration sur la coordination des activités de consolidation de la paix, aux fins d'adoption par l'Assemblée générale et les organes directeurs de diverses institutions spécialisées, le PNUD fait observer que la complexité des opérations de coordination devrait également être analysée dans le contexte des mandats spécifiques confiés à chaque organisme et des principes d'action respectifs qui en résultent. La coordination entre les domaines d'action aurait tout à gagner d'une analyse effectuée au niveau national suivant le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et le cadre stratégique. Le PNUD est d'accord que les activités de maintien de la paix et de consolidation de la paix devraient rester des opérations distinctes et séparées. À cet égard, étant donné que les opérations de consolidation de la paix sont considérées comme un sous-ensemble des activités de développement, le Conseil économique et social

devrait se préoccuper de leur coordination. Au niveau du Siège, la coordination pourrait être renforcée par des examens réguliers du Secrétaire général et de son cabinet. À l'échelle du système il conviendrait d'étoffer le rôle du CAC qui serait chargé de la coordination suivie des opérations de consolidation de la paix après les conflits. Les institutions de Bretton Woods devraient participer dès le début aux phases de planification et de reconstruction qu'elles financent. Des accords passés avec les institutions de Bretton Woods, analogues à ceux qui régissent les activités de développement devraient inclure les activités de consolidation de la paix.

Externalisation en tant qu'impératif de compétitivité entre les organismes des Nations Unies (JIU/REP/97/5)

10. Le rapport a pour sujet l'utilisation de l'externalisation (le PNUD emploie le terme "sous-traitance") comme moyen de créer au sein des organismes du système des Nations Unies des incitations permanentes à l'amélioration de l'efficacité. Plusieurs recommandations formulées dans le rapport s'adressent aux organes délibérants des organisations participantes au CCI, les priant d'établir pour la session suivante, aux fins d'approbation à l'échelon approprié, un énoncé de la politique à suivre par lequel leur organisation s'engagerait à exploiter les possibilités de l'externalisation en tant qu'impératif de compétitivité en vue d'améliorer le rapport coût efficacité. Les chefs de secrétariat des organisations participantes ont été priés de :

- a) établir des règles ou procédures destinées à régir la mise en oeuvre de la politique relative à l'exploitation des possibilités de l'externalisation;
- b) formuler les modifications à apporter à la structure ou au mode de fonctionnement de leur secrétariat pour faciliter l'exploitation des possibilités offertes par l'externalisation;
- c) veiller à ce que l'information sur l'utilisation de l'externalisation figurant dans les documents relatifs à leurs projets de budget ou à l'exécution de leurs budgets soit complète et transparente;
- d) faire en sorte que le personnel ne subisse pas le contrecoup de la décision d'externaliser certaines activités ou certains services, ou prendre des mesures propres à garantir aux fonctionnaires concernés une protection adéquate; et
- e) présenter un rapport sur l'application des politiques d'externalisation qu'ils auront approuvées, où ils indiqueraient notamment les économies réalisées et/ou les avantages obtenus, les problèmes rencontrés et les solutions proposées.

L'Assemblée générale de l'ONU devait prier le CAC de :

- formuler une définition de l'externalisation applicable à tous les organismes des Nations Unies;
- exhorter ces organismes à mieux partager leurs données d'expérience concernant l'externalisation;
- considérer les possibilités d'action conjointe ou concertée dans le domaine de l'externalisation.

Le PNUD a répondu à un questionnaire sur l'externalisation envoyé au début de l'exercice budgétaire, limitant ses réponses aux dépenses d'administration. Se référant au projet de rapport il a fait observer que la plupart des recommandations lui semblaient appropriées pour guider les organisations dans l'utilisation de l'externalisation. Les risques signalés dans le rapport ont été jugés réels et méritant d'être examinés par les organisations qui pratiquent déjà l'externalisation ou envisagent de la pratiquer. Il a été signalé que nombre d'activités non mentionnées dans le rapport pouvaient entrer dans la catégorie des activités externalisées, comme par exemple l'exécution nationale et l'exécution par des organisations gouvernementales. Au vu de la version finale du rapport, le PNUD souhaiterait exprimer son désaccord sur le libellé de la conclusion énoncée à la section E, page 8, texte qui a été ajouté après la

distribution de la version provisoire. Le PNUD voudrait aussi insister pour que les futures études consacrées à l'externalisation prennent en considération son propre exemple en ce domaine pour ce qui est des services de vérification interne des comptes dans trois régions géographiques, intéressant 86 bureaux de pays du PNUD et 45 bureaux du FNUAP.

Les institutions de formation du système des Nations Unies : programmes et activités (JIU/REP/97/6)

11. L'objectif énoncé dans le rapport est de recenser les institutions de formation du système des Nations Unies et, après avoir analysé leurs mandats et les questions connexes, proposer, chaque fois que possible, des mesures concrètes et pratiques, y compris la synergie, pour assurer la coordination de leurs activités. Le CCI recommande une division du travail rationnelle et souple entre les principales institutions de recherche et de formation du système des Nations Unies, ainsi que le renforcement de la coopération entre ces institutions. Il a recommandé en outre que l'Assemblée générale prie le CAC de soumettre aux organes délibérants des organisations participantes un rapport d'évaluation sur l'impact des activités des institutions de formation relevant de leur juridiction, et que l'Assemblée générale et les organes délibérants des autres organisations participantes décident d'examiner toutes les grandes questions de formation au titre d'un point qu'elles inscriraient toutes à leur ordre du jour. Le PNUD estime que ce rapport apporte un intéressant point de vue sur la conception du rôle des institutions de formation dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies. Toutefois le Centre d'appui au perfectionnement, du Bureau des ressources humaine du PNUD, a de la conception de la formation une approche quelque peu différente de celle qui est présentée dans le rapport du CCI. Pour le PNUD, les activités de formation doivent s'articuler sur les processus d'acquisition des connaissances selon diverses méthodologies et un ensemble de moyens permettant de concourir au développement systématique des connaissances, compétences et attitudes requises d'un individu pour qu'il s'acquitte convenablement d'une tâche ou d'un emploi donnés. En tant qu'activité isolée la formation risque de n'avoir que des effets limités sur le développement des compétences. De l'avis du PNUD, le concept d'une éducation permanente préconisé dans le rapport est déjà en cours de réalisation. Le PNUD souscrit sans réserves à la plupart des recommandations. Il pense que la division du travail entre les institutions de formation devrait se fonder sur une compréhension profonde et concertée du rôle et de la place que tient la formation dans le processus d'acquisition des connaissances. De même il est extrêmement important qu'en institutionnalisant l'école des cadres des Nations Unies on applique des concepts appropriés en matière d'organisation de l'étude et du savoir en tirant parti du potentiel qu'à le projet de promouvoir l'éducation permanente. Le PNUD approuve pleinement la recommandation selon laquelle la formation bien conçue est considérée comme l'une des nombreuses sources du savoir. À cet égard il existe déjà une collaboration étroite entre les membres du Groupe consultatif mixte des politiques en matière de formation et d'étude dans des domaines concernant les compétences du coordonnateur résident, le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, l'initiation des jeunes administrateurs auxiliaires, le renforcement des capacités de gestion et la formation d'équipes, le VIH/sida et le harcèlement sexuel. Le PNUD accueillerait avec intérêt un rapport du CAC sur les institutions de formation.
