



**Nations Unies**

# **Rapport du Corps commun d'inspection pour 2019 et programme de travail pour 2020**

**Assemblée générale**  
**Documents officiels**  
**Soixante-quatorzième session**  
**Supplément n° 34**





**Rapport du Corps commun  
d'inspection pour 2019  
et programme de travail  
pour 2020**



*Note*

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres et de chiffres. La simple mention d'une cote renvoie à un document de l'Organisation.

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Abréviations. . . . .	4
Avant-propos de la Présidente . . . . .	5
I. Aperçu des activités menées en 2019 . . . . .	7
A. Relations avec les autres organes de contrôle et de coordination . . . . .	8
B. Rapports publiés en 2019 . . . . .	8
C. Enquêtes. . . . .	17
D. Acceptation et application des recommandations du Corps commun d'inspection . . . . .	17
II. Perspectives pour 2020 . . . . .	19
III. Programme de travail pour 2020 . . . . .	20
<b>Annexes</b>	
I. Cadre stratégique pour la période 2020-2029 et plan à moyen terme pour la période 2020-2024 . . . . .	24
II. État d'avancement de la mise en œuvre du plan de travail pour 2019 au 31 décembre 2019 . . . . .	36
III. Taux d'acceptation et d'application des recommandations du Corps commun d'inspection par les organisations participantes pour la période 2011-2018 . . . . .	37
IV. Liste des organisations participantes et part des dépenses du Corps commun d'inspection à leur charge pour 2018-2019. . . . .	38
V. Composition du Corps commun d'inspection . . . . .	39
VI. Programme de travail pour 2020 . . . . .	40

---

## Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CCI	Centre du commerce international
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CEPALC	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
OPS	Organisation panaméricaine de la santé
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle

---

## Avant-propos de la Présidente

Conformément au paragraphe 1 de l'article 10 du Statut du Corps commun d'inspection, j'ai l'honneur de soumettre le rapport annuel du Corps commun, qui rend compte de ses activités pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019 et donne un aperçu de son programme de travail pour 2020.

Organe de contrôle externe indépendant habilité à se pencher sur le système des Nations Unies dans son ensemble, le Corps commun d'inspection s'est employé, ces dernières années, à apporter un point de vue unique sur tout un éventail de thèmes et à répondre ainsi aux besoins des entités et des organes délibérants, et a contribué à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030, tout en continuant, conformément à son engagement de longue date, d'amener les organismes des Nations Unies à mieux appliquer le principe de responsabilité, à renforcer la transparence, à recenser les bonnes pratiques et à favoriser l'apprentissage au sein du système.

En 2019, le Corps commun a achevé neuf rapports et en établira plus de sept, qui sont en cours de réalisation et seront terminés au début 2020. Le programme de travail pour 2020 comprend six nouveaux projets qui témoignent de l'orientation de l'Assemblée générale visant à examiner la gestion et de l'administration de différentes entités (ONU-Habitat), à améliorer l'incidence en matière de gestion efficace et de transparence (études de la cybersécurité et de la chaîne de blocs) et à continuer de mettre l'accent sur les priorités des organisations participantes et des États Membres de l'Organisation des Nations Unies (étude de l'appui aux pays sans littoral et examen des politiques durables écologiques). Il reflète également l'engagement soutenu du Corps commun de renforcer le cadre sur l'intégrité et le principe de responsabilité, en l'occurrence par une mise à jour de l'examen de la fonction de déontologie de 2006.

Ces dernières années, au regard de ses rapports et de ses recommandations, le Corps commun a attiré l'attention de l'Assemblée générale sur les insuffisances de l'action menée par cette dernière. L'année passée a montré l'effet positif qui peut résulter des décisions concrètes et prises en temps voulu des organes délibérants pour faire suite aux recommandations du Corps commun. Un tel effet s'est traduit par la résolution [74/253](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de mettre en œuvre toutes les recommandations formulées dans son rapport sur l'accessibilité des personnes handicapées. Cette résolution, qui s'appuie sur un des rapports du Corps commun en particulier, fournit un modèle plus souvent applicable par l'Assemblée générale ainsi que par les organes délibérants des autres organisations ayant approuvé le statut dudit Corps commun. De même, le Conseil de coordination du Programme ONUSIDA a donné des directives précises concernant la mise en œuvre des recommandations formulées dans l'étude de la gestion et de l'administration d'ONUSIDA menée par le Corps commun.

En 2019, le Corps commun a engagé un processus visant à élaborer un nouveau cadre stratégique pour la période allant de 2020 à 2029. Ce processus comportait la tenue de consultations avec les partenaires clefs et les différents points focaux, ainsi qu'une analyse approfondie des résultats du cadre précédent qui a couvert la période 2010-2019 ainsi que des enseignements qu'il a permis de tirer.

Le nouveau cadre stratégique du Corps commun met en relief les efforts de réforme et le Programme 2030, tout en couvrant des domaines thématiques importants à l'échelle du système. L'accent mis sur l'amélioration de la qualité des produits est par ailleurs réaffirmé, l'objectif à moyen terme étant d'établir et de mettre en application d'ici 2022 des critères et des normes qui, idéalement, se traduisent par des

---

taux encore supérieurs d'acceptation et d'application des recommandations du Corps commun.

L'engagement accru des organisations participantes eu égard à la présentation du nouveau cadre stratégique sera au centre de l'action menée en 2020, ce qui permettra de tenir les parties prenantes du Corps commun informées sur ses travaux et de recueillir tous commentaires sur la qualité et l'utilité de ses produits et toutes propositions sur de nouveaux domaines thématiques éventuels.

Le Corps commun a réalisé des progrès significatifs dans l'élaboration et la mise en œuvre de modes cohérents de communication aux parties prenantes d'informations sur les rapports, notamment pour ce qui est d'une présentation complète et concise des points saillants de ces derniers, progrès qui ont rallié les suffrages des États Membres et des organisations qui se sont félicités de la facilité d'utilisation et des résumés succincts de ces rapports.

Enfin, même si les inspecteurs sont en charge des rapports qui sont publiés sous leur nom, le Corps Commun ne travaille pas seul. Nous apprécions particulièrement le dévouement, l'appui et les contributions du personnel des secrétariats, qui constitue véritablement l'épine dorsale du Corps Commun. Je me réjouis à la perspective de travailler avec les inspecteurs et le personnel des secrétariats en tant que présidente du Corps Commun d'inspection pour l'année 2020.

La Présidente  
(Signé) Eileen A. **Cronin**  
Genève, le 16 janvier 2020

## Chapitre I

### Aperçu des activités menées en 2019

1. En 2019, le Corps commun d'inspection a travaillé sur 16 projets. Huit d'entre eux étaient en cours depuis 2018 et ont été achevés en 2019. Ces projets avaient pour thèmes l'examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation de l'aviation civile internationale ; l'examen du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes ; l'examen de l'intégration de la réduction des risques de catastrophe dans l'action que mène le système des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; les enseignements tirés de l'expérience et les stratégies pour l'avenir en matière de gestion du changement institutionnel dans le système des Nations Unies ; la gestion des services d'informatique en nuage dans les système des Nations Unies ; l'examen des comités de contrôle au sein du système des Nations Unies ; l'examen de la gestion et de l'administration du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida.

2. Le Corps commun a proposé huit projets pour son programme de travail de 2019. Au cours de l'année, sept projets ont été engagés, comme il était planifié par le Corps commun. L'examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation météorologique mondiale, inscrit au programme pour 2019, sera désormais entrepris en 2020. Les deux projets qui ont commencé en 2019 ont été achevés durant cette même année et ont fait l'objet de la publication de rapports (sous la cote [JIU/REP/2019/8](#), l'examen des programmes d'échange de personnel et des autres mesures de mobilité interorganisations en place dans les organisations du système des Nations Unies et, sous la cote [JIU/REP/2019/9](#), l'examen des pratiques actuellement suivies par les organisations du système des Nations Unies en matière d'externalisation des services à des prestataires de services privés).

3. L'état d'avancement de la mise en œuvre du plan de travail pour 2019 au 31 décembre est exposé à l'annexe II du présent rapport, et le résumé des rapports achevés figure à la section B du présent chapitre.

4. En ce qui concerne les activités autres que les projets, le Corps commun a continué de perfectionner ses méthodes et outils et s'est efforcé d'améliorer encore la qualité de ses produits par une révision et une actualisation de ses procédures de travail et par un contrôle étroit de l'élaboration et de l'exécution de son programme de travail.

5. Les produits du Corps commun d'inspection continue de retenir l'attention au sein et hors du système des Nations Unies. En témoignent l'intérêt marqué par les différentes parties prenantes pour le travail du Corps commun comme le fait que cet organe est invité à participer à des conférences et à des ateliers ayant pour objet un large éventail de sujets en rapport avec ses activités.

6. Dans ses résolutions [62/246](#), [63/272](#) et [64/262](#), l'Assemblée générale a engagé le Corps commun à l'informer si, lorsqu'ils doivent se rendre en voyage officiel, ses inspecteurs ou les fonctionnaires de son secrétariat ont des difficultés à obtenir un visa ou à l'obtenir à temps. Il est regrettable que la demande d'un visa d'entrée au Canada de l'un de ses inspecteurs n'ait pas été traitée à temps dans le cadre de la mission qu'il était prévu qu'il accomplisse relativement à la présentation d'un rapport dont l'établissement lui avait été confié.

## **A. Relations avec les autres organes de contrôle et de coordination**

7. La vingt-deuxième réunion tripartite annuelle du Comité des commissaires aux comptes, du Bureau des services de contrôle interne et du Corps commun d'inspection s'est tenue le 12 décembre 2019, sous la présidence de ce dernier. Selon la pratique établie, les trois entités ont présenté leurs plans de travail pour l'année à venir. Elles ont informé tour à tour les participants à la réunion de leurs projets de programme de travail et de leurs domaines prioritaires pour 2020. Les entités ont également examiné leurs défis et fait état de l'expérience acquise en 2019, et ont pris note de la collaboration et des échanges entre les membres des trois entités au niveau opérationnel pendant cette même année.

8. Après la présentation de son programme de travail par chacune des entités, l'ordre du jour de la réunion a été consacré aux possibilités offertes en 2020 de renforcer la collaboration dans des domaines d'intérêt commun. Les domaines suivants ont été recensés pour les membres des trois entités : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; la réforme de l'ONU ; les évaluations des risques et les examens de la culture organisationnelle. Le débat a également porté sur l'un des grands sujets de préoccupation des trois entités, à savoir les chevauchements à éviter et les synergies à maximiser dans l'exécution des activités de contrôle, en tenant dûment compte des mandats distincts et séparés de chacune des trois entités de contrôle.

9. Il a été provisoirement convenu par les membres des trois entités qu'outre la réunion annuelle, une réunion informelle pourrait se tenir en 2020 pour rendre compte des progrès accomplis et des difficultés rencontrées dans l'exécution de leurs plans de travail et pour échanger des vues sur les activités en cours.

10. Le secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) reste un partenaire précieux pour ce qui est de faciliter le traitement en temps voulu des rapports du Corps commun intéressant l'ensemble du système des Nations Unies et la synthèse des observations des organisations participantes et de fournir des données sur le système qui soient utiles au Corps commun pour ses examens. Ce dernier sait gré au secrétariat du CCS des efforts qu'il déploie et de l'appui qu'il lui prête.

## **B. Rapports publiés en 2019**

11. En 2019, le Corps commun a établi sept rapports intéressant l'ensemble du système, deux rapports consacrés à deux organisations particulières et une lettre d'observations.

12. Les rapports du Corps commun intéressant l'ensemble du système portaient sur les sujets suivants : le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes ; l'intégration de la réduction des risques de catastrophe dans l'action que mène le système des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; la gestion du changement institutionnel dans le système des Nations Unies ; la gestion des services d'informatique en nuage dans le système des Nations Unies ; les comités d'audit et de contrôle dans le système des Nations Unies ; les programmes d'échange de personnel et autres mesures de mobilité interorganisations en place dans les organisations du système des Nations Unies ; les pratiques actuellement suivies par les organisations du système des Nations Unies en matière d'externalisation des services à des prestataires de services privés.

13. Les examens des organisations particulières entrepris en 2019 ont abouti à la publication d'un rapport sur la gestion et l'administration de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et d'un rapport sur la gestion et l'administration du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA). Le Corps commun a par ailleurs établi une lettre d'observations sur la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) dans le cadre de l'examen en cours de la gestion et de l'administration de l'organisation. L'examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation météorologique mondiale, qui avait été planifié pour 2019, a été reporté étant donné les réformes actuelles de cette organisation, et sera désormais entrepris en 2020.

### **Résumé des principales conclusions et recommandations figurant dans les rapports établis en 2019**

#### **Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) (JIU/REP/2019/1)**

14. Cet examen avait pour objectif de fournir une évaluation indépendante de la gestion et de l'administration de l'OACI, l'accent étant mis sur les aspects suivants : gouvernance ; contrôle ; structure organisationnelle ; gestion des ressources financières, humaines et en matière de direction, gestion fondée sur les résultats et services d'appui. Il a fait suite à un rapport précédent du Corps commun (JIU/REP/2007/5). Le rapport comportait cinq recommandations, dont l'une était adressée à l'Assemblée de l'OACI, deux au Conseil de l'OACI et deux autres au Secrétaire général, ainsi que 22 recommandations informelles relatives à certaines améliorations à apporter aux pratiques de l'OACI dans les domaines de la gestion et de l'administration.

15. Le rapport a souligné la nécessité d'examiner les mécanismes de gouvernance et les pratiques en vigueur y relatives à l'OACI, notamment concernant la distinction entre gouvernance et gestion. L'Assemblée de l'OACI a été invitée à établir à sa quarantième session un groupe de personnalités pour examiner la structure de gouvernance. S'agissant de la fonction de contrôle, le Corps commun a recommandé dans le rapport que l'enquêteur en chef ou la personne chargée de la direction des enquêtes présente chaque année un rapport au Conseil de l'OACI et dispose d'un accès illimité au Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation. À des fins de facilitation, le mandat de ce comité devrait être élargi pour y inclure toutes les fonctions de contrôle, y compris en matière d'enquêtes.

16. Certains progrès ont été accomplis dans le renforcement des cadres d'assurance et de contrôle de l'organisation. Toutefois, il reste beaucoup à faire. En particulier, une évaluation des risques à l'échelle de l'organisation devrait être entreprise, et un responsable en chef des risques devrait être nommé. Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, l'OACI fait face à plusieurs difficultés en termes de composition de son personnel, de représentation géographique équitable, d'égalité des sexes, de planification de la relève et de conservation du savoir. Pour résoudre ces difficultés d'une manière stratégique et globale, l'OACI devrait adopter une stratégie d'ensemble de gestion des ressources.

17. Les observations formulées par le Conseil de l'OACI et le secrétariat sur le rapport du Corps commun figurent dans le document du Conseil sous la cote C-WP/14901. Le rapport a été présenté au Conseil à 217<sup>e</sup> session, le 14 juin 2019. On trouvera les résultats de cette réunion dans la décision du Conseil C-DEC 217/12, dans laquelle le Conseil a pris note du rapport et de ses recommandations, a décidé de ne pas communiquer la recommandation 1 du rapport à l'Assemblée de l'OACI à sa quarantième session et d'examiner les questions soulevées dans le rapport et les

recommandations connexes lors d'une future session du Conseil, dans le contexte de son programme de travail en cours.

**Examen du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (JIU/REP/2019/2)**

18. Comme l'a demandé l'Assemblée générale dans sa résolution [67/226](#), le Corps commun d'inspection a effectué une évaluation portant sur l'ensemble du système de l'efficacité, de la valeur ajoutée et des effets du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, évaluation constituant un outil de contrôle des résultats et d'application du principe de responsabilité.

19. L'examen concernait la première phase de mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système, à savoir de 2012 à 2017, faisait intervenir 66 entités participantes (dont 32 faisaient partie du Secrétariat) et répondait à 15 indicateurs de résultats communs. Axé sur les mécanismes, processus et procédures institutionnels, l'examen a porté sur différents mécanismes de contrôle des résultats et d'application du principe de responsabilité tant à l'échelle du système qu'au niveau de chaque entité déclarante, ainsi que relativement à l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) étant donné son rôle de facilitation et de coordination. Selon l'évaluation du Corps commun, le Plan d'action à l'échelle du système s'est révélé un cadre efficace de suivi des progrès réalisés à l'échelle du système ainsi qu'un outil utile d'évaluation comparative et un catalyseur des progrès accomplis dans la plupart des entités participantes.

20. Les recommandations formelles figurant dans le rapport ont été adressées aux membres du CCS, à la direction exécutive des entités déclarantes, à la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive chargée d'ONU-Femmes et aux organes délibérants et directeurs des organisations du système des Nations Unies. Ces recommandations visaient à renforcer la crédibilité dans la mise en œuvre du Plan d'action, à raffermir l'adhésion des entités déclarantes à l'égard de ce dernier et à renforcer l'application du principe de responsabilité par les chefs de secrétariat et les organes directeurs.

21. Les organisations membres du CCS se sont félicités du rapport et de ses résultats, et ont estimé que ses conclusions étaient précieuses. Un tel constat est essentiel étant donné que le Plan d'action à l'échelle du système concrétise la vision des membres du CCS telle qu'elle a été définie dans la politique de 2006 dans les domaines de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes. L'approbation du plan d'action par le CCS, à l'époque, témoignait d'une volonté forte des dirigeantes et des dirigeants à l'échelle du système de mettre en œuvre cette politique et a été primordiale pour le succès de ce plan. De plus, les membres du CCS ont été invités à entreprendre un examen d'ensemble des résultats obtenus au cours de la première phase du Plan d'action à l'échelle du système et à approuver le cadre tel que révisé en 2018 afin de promouvoir des réalisations plus durables, comme il a été demandé dans la recommandation 2.

22. Le rapport a été présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-quatorzième session, en octobre 2019.

**Examen de l'intégration de la réduction des risques de catastrophe dans l'action que mène le système des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (JIU/REP/2019/3)**

23. Le rapport contenait une étude de l'action des entités du système des Nations Unies, mettant l'accent sur la coordination interinstitutions et la cohérence à l'échelle

du système, propres à favoriser une mise en œuvre plus efficace et efficiente du Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030) et de la version révisée du Plan d'action des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe aux fins du renforcement de la résilience. Il a analysé dans quelle mesure les entités avaient intégré la question de la réduction des risques de catastrophe dans leurs priorités institutionnelles, qu'il s'agisse des activités normatives ou opérationnelles menées afin de mettre en œuvre leurs mandats.

24. L'examen évaluait également le degré de mobilisation des entités ayant approuvé le statut du Corps commun d'inspection pour ce qui est de contribuer à la mise en œuvre des trois engagements énoncés dans le Plan d'action des Nations Unies : a) renforcer la cohérence à l'échelle du système pour appuyer le Cadre de Sendai et les autres accords en adoptant une approche intégrée tenant compte des risques ; b) développer les capacités du système des Nations Unies à apporter aux pays un appui coordonné de grande qualité à la réduction des risques de catastrophe ; et c) veiller à ce que la réduction des risques de catastrophe demeure une priorité stratégique pour les entités du système.

25. Dans le rapport, le Corps commun d'inspection a formulé trois recommandations pour accélérer la mise en œuvre du Cadre de Sendai et de son plan d'action. La recommandation 1 était adressée aux organes directeurs des entités du système des Nations Unies, lesquels devraient demander à leurs secrétariats de recenser les liens entre le mandat de base de leurs entités et la réduction des risques de catastrophe, et de rendre compte des progrès réalisés en matière de réduction desdits risques en conséquence. S'agissant des recommandations 2 et 3 – adressées aux chefs de secrétariat des entités participantes –, le Secrétaire général et ces derniers devraient veiller à ce que la nouvelle génération des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable intègre systématiquement la réduction des risques de catastrophe dans les plans stratégiques communs des équipes de pays.

26. Les chefs de secrétariat des entités intervenant sur le terrain devraient veiller à ce que les équipes de pays des Nations Unies prévoient d'allouer des capacités à la mise en œuvre d'activités de développement tenant compte des risques et à ce qu'il soit rendu compte au siège de ces activités sur le terrain, notamment grâce à un suivi de la manière dont elles contribuent à l'application du Cadre de Sendai.

27. Le Corps commun présentera le rapport à l'Assemblée générale en 2020.

#### **Examen de la gestion du changement dans les entités des Nations Unies (JIU/REP/2019/4)**

28. L'étude a examiné la conception et la pratique de la gestion du changement dans les réformes organisationnelles menées dans le système des Nations Unies. Elle a mis en évidence comment cette gestion du changement a été comprise et mise en œuvre, et avec quels effets.

29. L'examen a fait apparaître un tableau contrasté quant à la compréhension et à la mise en œuvre de la gestion du changement dans l'ensemble des entités du système des Nations Unies au cours de la dernière décennie. S'appuyant sur les 47 réformes organisationnelles menées par 26 entités entre 2010 et 2018, il a permis de constater que 20 % de ces réformes ne comportaient aucun élément de la gestion du changement dans leur conception ou leur mise en œuvre. En revanche, 33 % des réformes montraient qu'elles avaient intégré de nombreux éléments clés de la gestion du changement dans leur action. En bref, les entités qui s'étaient efforcées d'intégrer la gestion du changement sous tous ses aspects dans leur réforme l'avaient assez bien fait.

30. Le rapport a mis en relief l'importance des aspects culturels et comportementaux du changement organisationnel. Elle a renforcé l'idée selon laquelle si le personnel comprend les avantages du changement et comment il peut y trouver son compte, il est davantage susceptible d'y participer et d'œuvrer pour qu'il soit mené à bien. Le rapport a montré qu'un certain nombre d'entités des Nations Unies ont accordé une attention particulière à la culture, aux comportements et aux attitudes dans le cadre de leurs réformes. Il a fait observer en conclusion qu'il est essentiel d'intégrer des capacités de gestion du changement dans la structure organisationnelle afin de contribuer à la coordination des réformes et d'en tirer des enseignements au fil du temps.

31. Dans l'ensemble, l'examen a fait ressortir l'importance de la gestion du changement en tant que priorité stratégique qui mérite d'être prise en compte par les organes directeurs. Il a fourni des orientations à l'intention des équipes dirigeantes sur les éléments essentiels d'une bonne gestion du changement et sur la manière dont ces éléments peuvent être mis en œuvre dans les entités du système des Nations Unies. Les inspecteurs ont formulé six recommandations pour veiller à ce que les principes et méthodes de gestion du changement soient intégrés dans les réformes actuelles et futures des entités du système des Nations Unies.

32. Le Corps commun présentera le rapport à l'Assemblée générale en 2020.

#### **L'administration des services d'informatique en nuage dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2019/5)**

33. Le terme « informatique en nuage » décrit la fourniture de services informatiques à distance par l'intermédiaire d'un réseau, incluant souvent l'Internet. L'utilisation de systèmes d'informatique en nuage s'est considérablement développée au cours de la décennie écoulée et la quasi-totalité des entités des Nations Unies utilisent d'ores et déjà une diversité de services d'informatique en nuage, par exemple pour le courrier électronique, l'hébergement de sites Web publics, les applications de recrutement et de gestion des aptitudes, et les outils de collaboration. Le recours à la technologie de l'informatique en nuage non seulement présente des avantages en matière de coûts, mais aussi rend les données accessibles sur différents types d'appareils, notamment les appareils mobiles, de n'importe quel lieu et à n'importe quel moment. Cependant, si l'informatique en nuage a de nombreux autres avantages potentiels, elle n'est pas non plus sans risque.

34. Les risques qu'elle présente sont qualitativement nouveaux et directement liés à son caractère distribué et partagé. Au nombre de ces risques figurent les questions se rapportant à la confidentialité des données et à la nécessité de respecter les dispositions de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies (1946) et de la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées (1947). En conséquence, les risques doivent être soigneusement évalués et mis en balance avec les avantages éventuels lorsque l'on envisage d'adopter des solutions d'informatique en nuage.

35. Dans le rapport, les inspecteurs plaident en faveur de l'adoption d'une approche mieux équilibrée pour aborder la question des avantages que pourrait procurer l'informatique en nuage, compte tenu des risques spécifiques associés, et des synergies qui pourraient être obtenues à l'échelle du système des Nations Unies. Ils examinent les possibilités offertes par le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC), entité spécialisée créée précisément pour répondre aux besoins du système des Nations Unies en matière de traitement de l'information et des données. Ils proposent par ailleurs un certain nombre de garanties et de conseils supplémentaires visant à accroître les connaissances communes de l'Organisation des Nations Unies en matière d'informatique en nuage, à améliorer le niveau de

coopération interinstitutions et à renforcer les capacités de négociation des entités des Nations Unies.

36. Le rapport contient cinq recommandations, dont deux sont adressées à l'Assemblée générale et aux organes directeurs du système des Nations Unies et la troisième, aux chefs de secrétariat des entités participantes.

37. Le Corps commun présentera le rapport à l'Assemblée générale en 2020.

#### **Les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies (JIU/REP/2019/6)**

38. L'étude visait à faire le point des progrès accomplis dans la constitution, la définition du mandat et du champ d'action et le fonctionnement effectif des comités d'audit et de contrôle à la lumière des normes et des principes de bonnes pratiques acceptées dans les comités d'audit du secteur public et, plus particulièrement, dans le système des Nations Unies. En résumé, les principaux objectifs poursuivis étaient les suivants : déterminer si les comités d'audit et de contrôle existants sont constitués de façon satisfaisante et s'ils remplissent leur mission telle qu'initialement prévue dans leur mandat ou leur charte ; évaluer la mesure dans laquelle ils s'écartent des normes et principes généralement acceptés ; recenser les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience ; et recommander leur adoption par les entités du système des Nations Unies en fonction des besoins et des caractéristiques spécifiques de ces entités.

39. L'analyse des 18 comités d'audit et de contrôle des entités du système des Nations Unies ayant fait l'objet de cette étude a fait apparaître les progrès considérables réalisés au cours de la dernière décennie, qui a été marquée par une amélioration notable de la portée, du contenu et de la qualité du mandat ou de la charte de ces comités. Malgré ces progrès, le système des Nations Unies a encore du chemin à faire pour répondre aux 13 critères des bonnes pratiques définis pour les comités d'audit et de contrôle par le Corps commun d'inspection.

40. Le rapport comporte sept recommandations à l'attention des organes délibérants ou directeurs des entités du système des Nations Unies. Les mesures qu'elles recommandent sont les suivantes : a) renforcer l'efficacité et l'indépendance des comités d'audit et de contrôle ; b) inclure dans le mandat ou la charte des comités : i) toutes les fonctions de contrôle qui font partie de leurs responsabilités, telles que le contrôle de la fonction de déontologie et des activités de lutte contre la fraude ; ii) les dispositions relatives à l'examen du système de contrôle interne et de la gestion des risques ; et iii) les dispositions relatives aux compétences et qualifications professionnelles dont doivent disposer les membres desdits comités ; c) faire en sorte que lesdits comités procèdent à une autoévaluation et fassent établir une évaluation indépendante de leur performance ; et d) veiller à ce que le mandat ou la charte desdits comités soit périodiquement révisé et actualisé, pour que les nouvelles priorités et les nouveaux problèmes auxquels l'entité doit répondre y soient pris en compte. Toutefois, compte tenu de la diversité des missions et activités opérationnelles des différentes entités, ainsi que de leurs structures de gouvernance et de contrôle au sein du système des Nations Unies, il importe de souligner que les recommandations en question ne doivent pas être considérées comme applicables dans tous les cas.

41. Le Corps commun présentera le rapport à l'Assemblée générale en 2020.

#### **Examen de la gestion et de l'administration du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) (JIU/REP/2019/7)**

42. Instauré en 1994 par le Conseil économique et social en tant que programme commun et parrainé, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) constitue la principale entité chargée d'encourager et de coordonner les

efforts entrepris à l'échelle mondiale pour éradiquer le sida. L'action de l'ONUSIDA est supervisée par le Conseil de coordination du Programme. Le Secrétariat de l'ONUSIDA est responsable de la coordination et il est dirigé par la Direction exécutive.

43. L'étude a porté sur les aspects suivants : a) planification stratégique et opérationnelle ; b) gouvernance ; c) contrôle et redevabilité ; d) gestion des ressources humaines et services administratifs. Elle a formulé huit recommandations formelles, dont trois adressées au Conseil de coordination du Programme et cinq à la Directrice exécutive, ainsi que 25 recommandations informelles qui constituent des propositions d'amélioration.

44. Le Corps commun a conclu qu'une nouvelle stratégie à long terme était nécessaire pour l'ONUSIDA, qui devrait refléter une analyse structurelle et une approche inclusive ayant pour objet la manière dont l'ONUSIDA respecterait ses engagements à l'égard du Programme 2030. La gouvernance de l'ONUSIDA doit être renforcée pour faire en sorte que ce programme s'aligne sur les autres entités du système des Nations Unies et éviter d'autres revers financiers ainsi que d'autres atteintes à sa réputation.

45. Les lacunes constatées aux niveaux du contrôle et de la redevabilité doivent être comblées en revoyant les fonctions essentielles de l'ONUSIDA, telles qu'en matière d'audit et de déontologie, en adoptant une approche rigoureuse des rapports de contrôle et en veillant à ce que le Conseil de coordination du Programme joue pleinement le rôle qui lui est dévolu dans les domaines du contrôle et de la redevabilité de l'ONUSIDA et de son secrétariat. Ce dernier a besoin d'une stratégie de la gestion des ressources humaines plus complète, en phase avec l'orientation stratégique de l'ONUSIDA et appuyée par des procédures et des processus cohérents et transparents. Si le modèle commun et coparrainé de l'ONUSIDA est unique et peut être source d'enseignements utiles dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies, les lacunes observées en matière de gouvernance, de contrôle et de redevabilité qui ont débouché sur la formulation d'un certain nombre de recommandations par divers organes d'évaluation indépendants doivent être répertoriées et comblées de façon transparente.

46. Le rapport a été présenté au Conseil de coordination du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida à sa quarante-cinquième réunion, en décembre 2019.

#### **Examen des programmes d'échange de personnel et des autres mesures de mobilité interorganisations en place dans les organisations du système des Nations Unies (JIU/REP/2019/8)**

47. Le concept de mobilité interorganisations joue depuis longtemps un rôle important dans le renforcement d'une communauté de vues, de culture et de valeurs. Toutefois, les effets d'une telle mobilité demeurent limités. Les efforts entrepris en la matière au sein du système des Nations Unies ont porté sur l'établissement de « règles du jeu » administratives au moyen de l'Accord interorganisations de 2012 concernant la mutation, le détachement ou le prêt de fonctionnaires entre les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies en matière de traitement et indemnités. Il reste que certains obstacles connus de longue date ne sont pas levés, et que rares sont les engagements pris par les mécanismes du CCS à avoir été tenus. La plupart des entités n'encouragent pas la mobilité interorganisations ni n'appliquent de mesures attestant qu'elles en font cas. Au niveau opérationnel, la mise en œuvre opportuniste de l'Accord de 2012, motivée surtout par le désir de s'exonérer de toute responsabilité financière, affaiblit le bon fonctionnement du dispositif au détriment des membres du personnel.

48. L'examen conclut que les politiques de mobilité interorganisations ne constituent pas une réponse adéquate aux besoins actuels. La mobilité interorganisations n'est qu'une petite pièce du vaste puzzle de la gestion des ressources humaines ; aborder cette question comme si elle était hors contexte ne permet pas de comprendre en quoi elle est liée aux politiques et stratégies de ressources humaines qui améliorent les résultats organisationnels ou du système des Nations Unies. Pareille situation s'explique, à l'origine, par l'engagement limité des entités à l'égard de la mobilité interorganisations ; par la déconnexion de cette dernière par rapport aux préoccupations stratégiques de la plupart des entités ; par le caractère compartimenté, protecteur, autocentré et souvent redondant de la sélection et de l'évaluation du personnel dans le système des Nations Unies ; par le morcellement analogue des activités des entités ; et par l'absence d'une « culture » du système. Il importe d'étudier la manière dont la mobilité interorganisations peut contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques, par exemple en appuyant le Programme 2030, à la transformation en cours du personnel et, ainsi que les entités le souhaitent, aux échanges nécessaires avec les différents acteurs du système des Nations Unies. Certains groupes d'entités désireuses de le faire peuvent et doivent développer des échanges mutuellement profitables en se fondant sur leur intérêt thématique commun ou en tirant parti de leur situation géographique.

49. Le rapport formule 10 recommandations visant à améliorer les données à l'appui du processus décisionnel, dont l'analyse des dimensions de genre, à faire ressortir les avantages de la mobilité interorganisations, à renforcer la mise en œuvre, selon les principes, de l'Accord de 2012 tout en comblant les lacunes y afférentes, à favoriser une culture du système, à rendre plus transparente au sein des entités la gestion de tous les aspects de la mobilité interorganisations, et à développer la reddition de comptes aux États Membres.

50. Le Corps commun présentera le rapport à l'Assemblée générale en 2020.

**Examen des pratiques actuellement suivies par les organisations du système des Nations Unies en matière d'externalisation des services à des prestataires de services privés (JIU/REP/2019/9)**

51. L'externalisation des services et biens connexes à des prestataires de services privés a représenté 22,4 milliards de dollars de dépenses de 2012 à 2018 pour les entités ayant approuvé le statut du Corps commun d'inspection, d'après les données disponibles. Toutefois, cette question n'est pas particulièrement prise en considération, ni ne fait l'objet d'un rapport régulier. Après la proposition faite par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies d'évaluer comment les services des entités peuvent être mieux assurés grâce à l'externalisation, le Corps commun a examiné les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces de l'externalisation, ainsi que les textes législatifs et les politiques permettant cet examen. L'étude contient sept recommandations, dont l'un est adressée aux organes délibérants et six aux chefs de secrétariat ; en outre, 43 recommandations informelles présentent des propositions d'amélioration.

52. L'examen a constaté que les politiques, directives et procédures en matière d'externalisation de la plupart des entités sont insuffisantes. De plus, ces dernières ne les distinguent pas des actes courants relatifs à la passation de marchés et prennent la décision d'externaliser des services au cas par cas, d'où des gains qui ne sont pas optimaux et des opportunités manquées. Plusieurs problèmes et risques liés à l'externalisation ont été recensés : la réduction de la flexibilité à l'embauche, établie par certaines législations nationales ; le manque d'intérêt manifesté par les États Membres dans ce domaine ; le statut juridique des entités, qui complique l'externalisation ; la lourdeur des procédures et des modalités de paiement ; le faible

niveau des seuils dans le cas d'un achat fait directement ; l'enfermement propriétaire ; l'importance des coûts de transition ; les limites internes des capacités de conserver le contrôle des processus et de fournir une assurance de la qualité ; les insuffisances en termes de communication de coordination entre les acteurs clefs ; les menaces à la sécurité des données ; les restrictions d'accès aux locaux ; l'évitement des lieux à haut risque par les fournisseurs ; les coûts cachés ; et la conduite inappropriée des fournisseurs.

53. Pour parer à ces insuffisances, l'examen contient tout un éventail de mesures : la déclaration annuelle par les organes délibérants des dépenses qu'ils ont engagées au titre de l'externalisation ; l'élaboration d'une définition, d'une approche et de procédures communes en matière d'externalisation ; l'augmentation des sources d'approvisionnement auprès des pays en développement et la facilitation de la participation des petits et moyens fournisseurs au processus d'appel d'offres ; la conduite d'analyses coûts-avantages et l'évaluation périodique des risques pour les services sensibles ou de haute valeur ; l'établissement de critères pour la prorogation des contrats de services d'externalisation au-delà des calendriers normalisés ; et la prise de mesures aux fins de gérer la transition d'un fournisseur à l'autre.

54. Le Corps commun présentera le rapport à l'Assemblée générale en 2020.

**Examen de la gestion et de l'administration de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) (JIU/ML/2019/1)**

55. Le Corps commun a inclus dans son programme de travail pour 2019 un examen de la gestion et de l'administration de la CEPALC. L'étude devait comporter la publication de deux documents : une lettre d'observations, publiée en 2019 ; et un rapport ou une note à paraître au début 2020.

56. La lettre d'observations doit être resituée dans le contexte des efforts de réforme menés actuellement par le Secrétaire général, en particulier la réforme de la dimension régionale. Elle a pour objectif principal de présenter certains des premiers résultats de l'examen en temps opportun, en mentionnant les éléments clefs susceptibles d'étayer la prise de décisions des parties concernées et en visant le renforcement de la dimension régionale dans le cadre de la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement.

57. Les commissions régionales sont on ne peut mieux placées pour jouer un rôle important qui consiste à travailler plus systématiquement avec les acteurs du développement, y compris les équipes de pays, pour apporter un appui à leurs capacités normatives et politiques, mais surtout qui consiste à coordonner l'intégration des priorités régionales et sous-régionales dans le système des Nations Unies.

58. Le niveau régional est celui où les pays et le monde tissent leurs liens, et son importance est donc stratégique, de sorte que le rôle joué par les commissions régionales devrait être primordial. Ce rôle essentiel ne résulte pas seulement de leur positionnement unique, mais également de la richesse des enseignements qu'elles ont tirés avec le temps au niveau régional, de leur pouvoir de mobilisation et de l'expérience qu'elles ont acquise au service des États Membres en tant que secrétariats des différents organes intergouvernementaux.

59. Toutefois, la réforme n'en est pas encore arrivée à son terme, et des décisions importantes restent à prendre dans le contexte de sa deuxième phase en fonction d'une analyse région par région. Le contenu de la lettre d'observations a pour objet de nourrir la réflexion sur la région de l'Amérique latine et des Caraïbes. Elle contient également une recommandation adressée au Secrétaire général, visant à ce que les commissions régionales participent systématiquement et régulièrement à l'élaboration, à l'examen et à la mise à jour périodique des nouveaux cadres de coopération des Nations Unies. La lettre d'observations a été envoyée au premier

trimestre de 2019 au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour que les hauts responsables l'examinent et lui donnent suite.

### C. Enquêtes

60. Les enquêtes menées par le Corps commun d'inspection porte sur les violations présumées des règles et règlements ou d'autres procédures établies, imputées à ces chefs de secrétariat, des chefs d'organes de contrôle interne, des agents des organisations autres que les membres du personnel et, à titre exceptionnel, des membres du personnel des organisations qui ne disposent pas d'une capacité d'enquête interne. En 2019, le Corps commun n'a reçu qu'une seule plainte, qui a été examinée et ne requerrait aucune autre action de sa part.

### D. Acceptation et application des recommandations du Corps commun d'inspection

#### Système de suivi en ligne

61. Le système de suivi en ligne est une application de base pour le Corps commun et les organisations participantes. Il s'agit d'un outil en ligne qui leur permet de suivre et d'actualiser l'état des recommandations, ainsi que d'un outil de communication et d'analyse statistique de l'acceptation et de l'application des recommandations.

62. La migration des services d'hébergement et de surveillance pour le système de suivi en ligne de l'ancien prestataire de services externes vers le Bureau des technologies de l'information et des communications du Secrétariat de l'ONU s'est achevée avec succès début 2018. L'année 2019 a été la première année complète où le système a fonctionné dans le cadre du nouvel accord de prestation de services signé par le Bureau. Le système a été opérationnel tout au long de l'année et n'a connu aucune interruption majeure dans son fonctionnement.

63. Le Corps commun a demandé au Bureau des technologies de l'information et des communications de développer une fonctionnalité pour le système de suivi en ligne qui devrait permettre, entre autres, de disposer d'un accès simplifié aux statistiques, aux capacités d'établissement de rapport, à l'examen des rapports et des graphiques fournis par le système de suivi en ligne. Cette fonctionnalité est en cours d'élaboration et devrait être mise en place dans la première moitié de 2020.

#### Nombre de recommandations

64. Il ressort du tableau ci-dessous que le nombre moyen de recommandations par rapport, note et lettre d'observations est passé de 4,9 en 2013 à 5,8 en 2019.

#### Nombre de rapports, notes et lettres d'observations et nombre de recommandations du Corps commun d'inspection, 2013-2019

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total 2013-2019
<b>Rapports, notes et lettres d'observations</b>								
Intéressant l'ensemble des organisations ou plusieurs	5	7	5	11	9	6	7	50
Intéressant une seule organisation	2	3	6	25	2	1	3	42
<b>Nombre total de rapports, notes et lettres d'observations</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>36</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>92</b>

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total 2013-2019
<b>Recommandations</b>								
Intéressant l'ensemble des organisations ou plusieurs	28	61	33	74	56	49	44	345
Intéressant une seule organisation	6	16	16	26	20	3	14	101
<b>Nombre total de recommandations</b>	<b>34</b>	<b>77</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>76</b>	<b>52</b>	<b>58</b>	<b>446</b>
<b>Nombre moyen de recommandations par produit</b>	<b>4,9</b>	<b>7,7</b>	<b>4,5</b>	<b>2,8</b>	<b>6,9</b>	<b>7,4</b>	<b>5,8</b>	<b>4,8</b>

Source : Système de suivi en ligne, janvier 2020.

### Taux d'acceptation et d'application des recommandations intéressant l'ensemble des organisations et intéressant une seule organisation

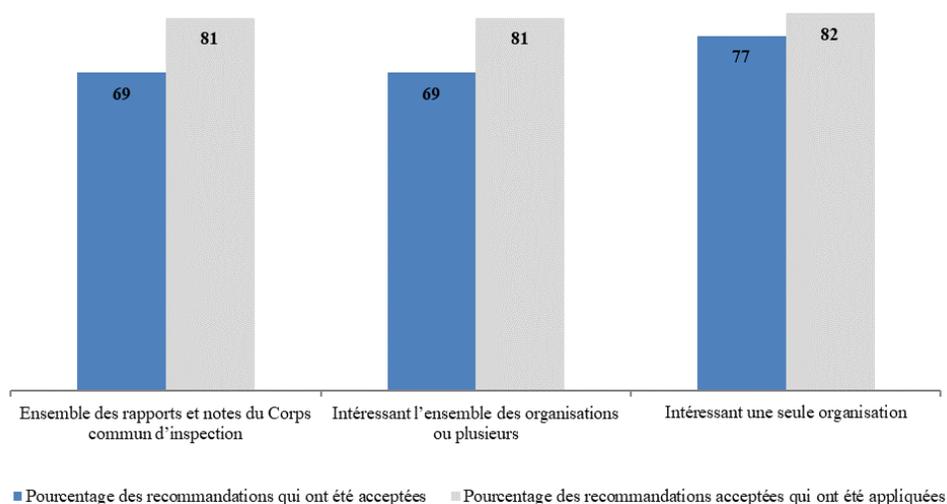
65. Le taux moyen d'acceptation des recommandations formulées entre 2011 et 2018 a été de 77 % pour les rapports et notes intéressant une seule organisation et de 69 % pour les rapports intéressant l'ensemble du système (voir figure ci-dessous)<sup>1</sup>. Au cours de la même période, le taux d'application des recommandations acceptées à la fois dans les rapports et notes intéressant une seule organisation et pour les rapports intéressant l'ensemble du système était de 81 %.

66. Le Corps commun félicite les organisations d'avoir pris des mesures pour appliquer ses recommandations (voir l'annexe III où sont présentes les taux d'acceptation et d'application cumulés, par organisation participante, de 2011 à 2018).

Figure

### Taux moyens d'acceptation des recommandations du Corps commun d'inspection et d'application des recommandations acceptées (2011-2018)

(En pourcentage)



Source : Système de suivi en ligne, janvier 2020.

<sup>1</sup> En janvier 2020, aucune information n'avait été fournie pour 2018 par le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.

## Chapitre II

### Perspectives pour 2020

67. Le Corps commun d'inspection s'attache à améliorer l'efficacité des organismes des Nations Unies en renforçant les principes de transparence et de responsabilité, en favorisant l'échange de bonnes pratiques et en encourageant la coordination et l'efficacité en vue d'aider les organisations à faire le meilleur usage possible des ressources disponibles, conformément à l'article 5 de son statut. L'appui apporté par le contrôle externe indépendant est plus nécessaire que jamais, compte tenu des réformes actuelles qui exigent d'utiliser les ressources de manière efficace et efficiente et de rendre des comptes à cet égard, de faire preuve d'intégrité, de favoriser l'apprentissage, d'insuffler un changement de culture et de transformer les modes de fonctionnement en vue d'accroître l'efficacité et la portée des activités. Le Corps commun d'inspection continuera de répondre à cette demande en 2020 et fera en sorte que son programme de travail soit exécuté dans les délais impartis, sans transiger sur la qualité de ses activités.

68. Le programme de travail du Corps commun pour 2020 comprend cinq projets à l'échelle du système et un examen de la gestion et de l'administration portant sur une seule entité. Le Corps commun complétera le travail effectué par son groupe sur l'intégrité par la mise à jour du rapport de 2010 sur la fonction de déontologie et met en place actuellement un groupe sur la technologie et l'innovation à partir du rapport de 2019 sur l'informatique en nuage qui sera suivi par des examens sur les applications de la cybersécurité et de la chaîne de blocs inscrits au programme de travail de 2020.

69. Le cadre stratégique du Corps commun d'inspection, qui vient d'être élaboré couvre la période allant de 2020 à 2029, et l'année 2020 sera axée sur la communication de ses objectifs. Cette activité consistera notamment en des forums destinés à informer les parties prenantes des produits du Corps commun et à appuyer et compléter la stratégie de cette dernière pour traiter des thèmes de la réforme et du Programme 2030. Ce cadre stratégique sera présenté à la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale avec le rapport annuel du Corps commun pour 2019 et le programme de travail pour 2020.

70. De nombreux enseignements ont été tirés des activités de communication menées en 2019, et le Corps commun continuera à étudier les possibilités d'accroître la portée de ses produits et d'approfondir encore leur effet sur le système. En 2020, le Corps commun poursuivra la mise à jour de sa stratégie de communication et finalisera sa stratégie de communication, qui a été pilotée en 2019 de manière plus cohérente et plus complète pour ce qui est de la publication des rapports. Les activités de communication consisteront, entre autres, à accroître les échanges avec les équipes dirigeantes des organisations afin de partager plus d'informations sur le nouveau cadre stratégique, les nouveaux défis et la contribution qu'un contrôle externe indépendant peut apporter. Ces échanges prendront notamment la forme d'exposés que les chefs d'organisations et de départements présenteront au Corps commun d'inspection à l'invitation de ce dernier.

## Chapitre III

### Programme de travail pour 2020

71. Aux fins de l'élaboration de son programme de travail, le Corps commun a examiné les propositions soumises à son examen par les organisations participantes ainsi que d'autres organes de contrôle et les inspecteurs eux-mêmes. Le programme de travail final adopté par le Corps commun à sa session d'hiver, en décembre 2019, comprend cinq projets concernant l'ensemble du système et un examen de la gestion et de l'administration (voir annexe VI).

72. Le plan de travail du Corps commun pour 2020 comprend six nouveaux projets (voir les résumés ci-dessous) ainsi que les projets reportés du plan de travail de 2019.

### Résumés des projets inscrits au programme de travail pour 2020

#### **La cybersécurité dans les entités du système des Nations Unies : un examen des politiques et des pratiques**

73. Selon le Forum économique mondial, les risques de cybersécurité vont croissant, qu'il s'agisse de leur prévalence et de leur potentiel perturbateur<sup>2</sup>. Il s'agit désormais de l'un des défis les plus importants de la gestion des risques qui soit pratiquement posé à tous les types d'entité, y compris les organisations internationales. La cybersécurité n'est pas seulement une question de technologie de l'information, mais aussi de sécurité et, au sein d'une organisation, c'est à chacun qu'il incombe d'en être responsable. Les risques de cybersécurité ont des incidences sur l'ensemble d'une organisation et de ses activités. La plupart des entités, y compris celles du système des Nations Unies, sont confrontées à un nombre de plus en plus important de cybermenaces pesant sur le personnel, les biens, les données, la réputation et la crédibilité des organisations.

74. Les entités du système des Nations Unies ont fait part de leurs inquiétudes en matière de cybersécurité, et plusieurs d'entre elles ont porté cette préoccupation à l'attention du Corps commun d'inspection au cours de l'élaboration de son programme de travail pour 2020. D'ailleurs, il importe de noter que le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a souligné la nécessité de reconnaître les risques de cybersécurité dans une proposition formelle d'examen soumise au Corps commun.

75. Dans ce contexte, l'examen évaluera la manière dont les entités du système des Nations Unies abordent cette menace, les défis et les risques auxquels elles sont confrontées, y compris les mesures d'atténuation des risques qu'elles prennent et, entre autres, les initiatives de sensibilisation et formation du personnel qu'elles mettent en œuvre. L'étude recensera les possibilités de renforcer la collaboration et la coordination entre les entités, de tirer parti des capacités et des moyens d'agir existants, et de déterminer les bonnes pratiques adoptées par les entités au sein du système des Nations Unies ainsi que dans d'autres secteurs.

#### **Politiques, pratiques et mécanismes de durabilité environnementale dans l'ensemble des entités du système des Nations Unies**

76. Le programme de développement durable à l'horizon 2030 met l'accent sur la nécessité impérieuse de prendre en compte les préoccupations de durabilité dans les activités et les opérations des entités du système des Nations Unies. La Stratégie de

<sup>2</sup> Forum économique mondial, *The Global Risks Report 2018*, Genève, 2018. Disponible à l'adresse suivante : [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR18\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf).

gestion de la durabilité environnementale dans le système des Nations Unies (2020-2030), adoptée par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination en mai 2019, vise à aligner les activités internes des entités du système des Nations Unies sur les éléments environnementaux du Programme 2030. L'examen examinera l'état d'avancement et l'efficacité de la mise en œuvre des initiatives clefs menées à l'échelle de l'ensemble du système dans ce domaine.

77. L'étude propose une évaluation de la manière d'améliorer l'efficacité des principales fonctions de gestion au regard du renforcement de la gestion de la durabilité au niveau interne, grâce au recensement des lacunes, des bonnes pratiques et des mesures correctives. Elle examinera la gouvernance, l'application du principe de responsabilité et l'architecture des activités de contrôle à l'aune des politiques, pratiques et mécanismes en faveur de la durabilité et du respect de l'environnement dans l'ensemble du système. Une place sera ainsi faite dans cet examen aux cadres législatifs et réglementaires, aux structures, aux procédures opératoires normalisées, aux mesures de diligence raisonnable et aux dispositions relatives au contrôle et à l'établissement de rapports.

78. L'étude s'emploiera à recenser les points faibles et les écarts importants entre aspirations et réalités dans les domaines des politiques, pratiques et mécanismes en faveur de la durabilité et du respect de l'environnement. Elle analysera le souci dont font preuve les équipes dirigeantes et les hauts responsables des entités de s'adapter rapidement aux grandes décisions prises en la matière, ainsi que leur empressement à suivre le rythme des avancées et des innovations technologiques pour atteindre les objectifs fixés. Cet examen évaluera également les risques d'atteinte à la réputation associés aux politiques et pratiques actuelles et recensera les bonnes pratiques et les enseignements tirés au sein des entités du système des Nations Unies.

### **L'utilisation des applications de la chaîne de blocs dans le système des Nations Unies : une analyse FFPM déterminante**

79. La stratégie du Secrétaire général sur les nouvelles technologies a pour objectif principal de définir comment le système des Nations Unies peut appuyer l'utilisation des technologies numériques pour accélérer l'exécution de ses mandats, en particulier le Programme 2030. Dans le droit fil de cette même stratégie, le système des Nations Unies est résolu à accroître ses capacités internes en matière de nouvelles technologies, à se familiariser avec ces dernières et à mieux les connaître et les promouvoir, et à renforcer davantage le dialogue à leur sujet.

80. L'une des nouvelles technologies les plus dynamiques est la chaîne de blocs, étant donné qu'elle peut faire baisser les coûts de transaction, accélérer le traitement des opérations, diminuer le risque de fraude et réduire le besoin d'intermédiaires. Loin de se limiter à une simple question de technologie, la chaîne de blocs constitue une option opérationnelle d'une importance stratégique. Le système des Nations Unies devrait déployer des efforts pour connaître et recenser les usages efficaces favorisés par la chaîne de blocs, tout en gérant les risques connexes. Certaines entités utilisent déjà les applications de la chaîne de blocs d'une manière expérimentale, alors que d'autres ont encore besoin d'informations et de preuves pour les aider à prendre des décisions éclairées.

81. Le Corps commun d'inspection entreprendra une analyse indépendante, impartiale et objective en vue de recenser les forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) relatives à l'utilisation et à l'utilité des applications de la chaîne de blocs pour les entités du système des Nations Unies. Cet examen consistera à : a) faire le bilan de l'utilisation des applications de la chaîne de blocs et procéder à l'évaluation de cette utilisation ; b) dresser la liste de l'ensemble des enseignements tirés durant cette première phase de développement ; c) analyser les possibilités, les

défis et les risques liés à l'utilisation de la chaîne de blocs ; d) promouvoir les bonnes pratiques en la matière ; e) s'efforcer d'élaborer des directives et des principes d'utilisation des applications de la chaîne de blocs, en s'attachant aux éléments qui facilitent et stimulent une coopération, une cohérence et une efficacité plus grandes entre les entités.

### **Examen complet de l'appui du système des Nations Unies aux pays en développement sans littoral**

82. Le Programme d'action de Vienne en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2014-2024 est axé sur l'appui aux pays en développement sans littoral dans six domaines prioritaires : le transit, le développement de l'infrastructure, le commerce international et la facilitation du commerce, l'intégration et la coopération régionales, la transformation des structures de l'économie et les moyens de mise en œuvre.

83. L'examen régional eurasiatique à mi-parcours du Programme d'action de Vienne en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2014-2024 (2019) a conclu que les progrès réalisés jusque-là ne suffisaient pour permettre aux pays en développement sans littoral d'atteindre les objectifs fixés. En conséquence, dans la Déclaration politique sur l'examen de haut niveau à mi-parcours de la mise en œuvre du Programme d'action de Vienne en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2014-2024<sup>3</sup>, l'Assemblée générale a demandé au système des Nations Unies de fournir l'appui nécessaire pour accélérer la mise en œuvre du Programme d'action et au Bureau de la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement d'assurer le suivi coordonné et le contrôle effectif de l'application du Programme d'action et d'en rendre compte.

84. Une étude de l'appui du système des Nations Unies aux pays en développement sans littoral a été intégrée au programme de travail du Corps commun à la demande du Bureau de la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement. Cette étude se fondera sur les résultats de l'examen à mi-parcours en vue de fournir un aperçu des causes potentielles du ralentissement des progrès réalisés concernant l'appui apporté par les entités du système des Nations Unies à la mise en œuvre du Programme d'action de Vienne. Le rapport présentera également les mesures correctives qui peuvent être prises à court terme pour appuyer plus efficacement les pays en développement sans littoral dans leur mise en œuvre des priorités du Programme, dans la période de temps restante. Les résultats de l'étude serviront de base supplémentaire à l'établissement du rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre du Programme.

### **Situation actuelle de la fonction de déontologie dans le système des Nations Unies**

85. Cette étude fait suite à l'examen du Corps commun d'inspection de 2010 sur la déontologie dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2010/3). De ce fait, l'objectif principal de l'étude consistera à évaluer non seulement les progrès accomplis par les entités du système des Nations Unies dans le renforcement de leur fonction de déontologie conformément aux recommandations du rapport de 2010, mais également l'application des normes et critères communément acceptés et la mise en œuvre de toutes recommandations pertinentes ayant été formulées dans les examens ultérieurs du Corps commun, ainsi que les rapports d'autres organes de contrôle au sujet de la fonction de déontologie.

<sup>3</sup> Résolution 74/15 de l'Assemblée générale.

86. L'étude présentera un aperçu à jour de la situation de la fonction de déontologie, la place qu'elle occupe dans les différents modèles d'activité des entités du système des Nations Unies, y compris comment l'indépendance de la fonction de déontologie est assurée. De plus, l'étude examinera ce qui a changé dans cette fonction depuis le rapport de 2010, notamment quant aux rôles et responsabilités en matière de déontologie dans les entités du système des Nations Unies. Le Corps commun maximisera la portée de cette étude à l'échelle du système des Nations Unies afin de dégager toutes bonnes pratiques et tous critères de référence susceptibles d'être partagés, ainsi que toutes possibilités offertes aux entités de travailler ensemble à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la fonction de déontologie.

### **Examen de la gestion et de l'administration du Programme des Nations Unies pour les établissements humains**

87. Le Centre des Nations Unies pour les établissements humains, le précurseur de l'actuel ONU-Habitat, a été créé en 1977 à l'issue de la Conférence des Nations sur les établissements humains (Habitat I), tenue à Vancouver (Canada). Par sa résolution [56/206](#), l'Assemblée générale a renforcé le mandat d'ONU-Habitat et en a fait un programme des Nations Unies. Basé à Nairobi, ONU-Habitat est actif dans plus de 90 pays, dispose de quatre bureaux régionaux et déploie environ 225 millions de dollars par an.

88. L'une des fonctions essentielles d'ONU-Habitat est celle qu'il occupe dans le système des Nations Unies en tant que coordonnateur des questions relatives à l'urbanisation et aux établissements humains durables, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du Nouveau Programme pour les villes, ainsi qu'en tant qu'appui à la dimension urbaine du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies.

89. ONU-Habitat fait face à des défis importants. En approuvant le Nouveau Programme pour les villes, adopté à la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable, tenue à Quito en octobre 2016, l'Assemblée générale a inauguré une série d'examens visant à renforcer l'efficacité, l'efficience, l'application du principe de responsabilité et les activités de contrôle au sein d'ONU-Habitat. Un groupe indépendant de haut niveau établi par le Secrétaire général a constaté qu'ONU-Habitat laissait à désirer pour ce qui était de l'application du principe de responsabilité, de la transparence et de l'efficacité, que ses ressources s'étaient caractérisées par leur caractère inadéquat, incertain et imprévisible, et qu'il s'était trop écarté de son mandat normatif.

90. ONU-Habitat a été par la suite marqué par une série de réformes préjudiciables à sa gouvernance, à son financement, à sa structure organisationnelle, à sa gestion et sa culture du travail. Dans ce contexte, le Corps commun d'inspection entreprendra son premier examen de la gestion et de l'administration d'ONU-Habitat. Cette étude examinera les mécanismes organisationnels mis en place au sein d'ONU-Habitat pour veiller à la transparence, à l'application du principe de responsabilité, à l'efficacité, à l'efficience et à l'établissement d'un climat de confiance, ensemble d'éléments que la Directrice exécutive considère comme l'objectif des changements en cours.

## Annexe I

### Cadre stratégique pour la période 2020-2029 et plan à moyen terme pour la période 2020-2024

#### A. Introduction

1. Dans sa résolution [73/287](#), l'Assemblée générale disait attendre avec intérêt la présentation du cadre stratégique à moyen et long terme du Corps commun d'inspection pour 2020-2029. Le cadre stratégique présenté dans la présente annexe succède au cadre stratégique pour 2010-2019, qui avait été présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-sixième session<sup>1</sup>.

2. Comme l'y a engagé l'Assemblée générale, le Corps commun s'est inspiré des conclusions tirées de la mise en œuvre du cadre stratégique pour la période 2010-2019 (les résultats obtenus figurent à l'appendice 2) et des idées recueillies dans divers contextes auprès des organisations participantes et des États Membres.

3. Le présent cadre stratégique repose sur le statut du Corps commun d'inspection, qui figure en annexe à la résolution [31/192](#) de l'Assemblée générale, notamment sur son chapitre III, qui définit les fonctions, les pouvoirs et les responsabilités du Corps commun. Il est conforme aux résolutions [70/257](#), [71/281](#), [72/269](#) et [73/287](#) de l'Assemblée générale, dans lesquelles celle-ci a souligné l'importance des fonctions de contrôle du Corps commun, qui met en évidence des problèmes concrets de gestion, d'administration et de programmation qui se posent dans les organisations participantes et fait à l'Assemblée générale, ainsi qu'aux organes délibérants des autres organisations participantes, des recommandations pratiques et orientées vers l'action visant à améliorer et à renforcer la gouvernance du système des Nations Unies dans son ensemble. L'Assemblée a également considéré qu'il fallait que les activités du Corps commun contribuent encore à accroître l'efficacité et la transparence de la gestion dans les organisations participantes et que celui-ci doit faire des suggestions en ce qui concerne le système des Nations Unies.

4. Le cadre stratégique répond à la nécessité, exprimée par l'Assemblée générale dans sa résolution [73/287](#), de tenir compte de la dynamique de l'environnement dans lequel le Corps commun d'inspection mène ses activités et des difficultés qu'il rencontrera et, d'autre part, d'axer son programme de travail sur les domaines prioritaires des organisations participantes et des États Membres des organisations du système des Nations Unies. La mise en œuvre du cadre stratégique du Corps commun exige donc que celui-ci, tout en restant dans les limites de son mandat, fasse preuve de souplesse pour s'adapter à l'évolution des besoins et des priorités stratégiques des organes délibérants et des organisations.

5. Le Corps commun d'inspection est un organe subsidiaire de l'Assemblée générale et des organes délibérants des organisations ayant accepté son statut. Ses principales fonctions sont de conduire des inspections, des évaluations et des enquêtes. Dans l'exercice desdites fonctions, le Corps commun peut proposer des réformes ou faire des recommandations aux chefs de secrétariat et aux organes directeurs des organisations participantes. Il élabore également des cadres d'évaluation comparative à partir d'un ensemble commun de normes pour rendre le travail plus aisé et faciliter le partage de l'information. Le Corps commun produit principalement des rapports, des notes et des lettres d'observations contenant des

---

<sup>1</sup> [A/66/34](#), annexe I.

recommandations, des informations et des directives à l'intention des organes directeurs et des chefs de secrétariat des organisations participantes.

## B. Principes directeurs

6. Dans l'exercice de ses fonctions, le Corps commun d'inspection continuera d'appliquer les principes fondamentaux suivants :

a) **Indépendance et impartialité.** Le Corps commun est indépendant. À ce titre, son travail n'est soumis à aucune influence ni à aucun contrôle indus et s'effectue dans le seul intérêt des organisations. Son indépendance est essentielle parce qu'elle est une garantie d'objectivité, d'impartialité et de crédibilité.

b) **Pertinence.** Le Corps commun s'emploie, comme l'a suggéré l'Assemblée générale, à tenir compte de la dynamique de l'environnement dans lequel il mène ses activités et des difficultés qu'il y rencontre, de manière à faire preuve de réactivité et de responsabilité dans le traitement des questions prioritaires tout en répondant aux diverses exigences des parties prenantes.

c) **Mise à profit de son mandat à l'échelle du système pour apporter une valeur ajoutée.** Dans la mesure où il existe des fonctions de contrôle interne et externe indépendantes dans les organisations du système des Nations Unies, l'avantage du Corps commun est sa capacité à traiter les questions intéressant tout le système et les questions qui ne peuvent être traitées par d'autres entités de contrôle.

d) **Efficiace.** Le Corps commun limitera les coûts pour les organisations en veillant à ce que la planification et l'exécution de ses activités soient réellement coordonnées et réalisées en collaboration et en partenariat avec les organes respectifs, en tenant dûment compte de leur mandat. Il s'emploiera également à tirer le meilleur parti des informations qu'il produit et de celles produites par d'autres organes de contrôle indépendants.

e) **Transparence et consultation.** Le Corps commun fera preuve de transparence quant aux méthodes qu'il utilise pour produire des éléments de preuve. Lors de la conception de ses études et à toutes les étapes de ses examens, il consultera toutes les organisations participantes et recueillera des informations et leurs points de vue.

## C. Objectifs stratégiques

7. Les objectifs à long terme du Corps commun d'inspection sont inscrits dans son statut et dans les orientations données par l'Assemblée générale, et il n'y déroge jamais. Les seuls changements apportés à ces objectifs concernent : une délimitation plus stricte des quatre domaines thématiques d'intervention ; l'élaboration de programmes de travail reflétant les priorités stratégiques, comme l'appui du système des Nations Unies à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; l'adoption de mesures visant à améliorer le suivi de l'application des recommandations et à accroître la résonance des travaux du Corps commun grâce à une diffusion, à des activités de sensibilisation et à des moyens de communication plus efficaces.

8. Lesdits objectifs à long terme sont les suivants :

a) aider les organes délibérants des organisations participantes à s'acquitter de leurs responsabilités de gouvernance dans l'exercice de leurs fonctions de contrôle de la manière dont les secrétariats gèrent les ressources humaines, financières et autres ;

b) aider les différents secrétariats à s'acquitter des mandats confiés par les organes délibérants et à atteindre les objectifs définis dans les énoncés de mission des organisations avec plus d'efficacité et d'efficace ;

c) promouvoir une plus grande coordination entre les organisations du système des Nations Unies ;

d) recenser les pratiques optimales, proposer des repères et faciliter l'échange d'informations dans l'ensemble du système.

## **D. Domaines thématiques d'intervention**

9. Le Corps commun d'inspection mènera ses travaux dans les domaines thématiques suivants :

a) Les fonctions relatives à l'application du principe de responsabilité et au contrôle et les systèmes d'organisations, ainsi que les fonctions d'administration de la justice ainsi que de déontologie et d'intégrité ;

b) Les pratiques et méthodes de gestion et d'administration du système des Nations Unies dans les domaines des ressources humaines et financières, de l'administration, de la gestion axée sur les résultats, de la planification et de la gestion stratégiques, de la gestion du changement, de la gestion des risques, de la sécurité et de la sûreté, et de l'utilisation des technologies numériques ;

c) Les objectifs arrêtés au niveau international et les conventions relatives aux politiques, aux stratégies et aux programmes, ainsi que la coordination et la collaboration pour la réalisation des objectifs de développement arrêtés au niveau international, tels que ceux du Programme 2030 ;

d) Les accords et mécanismes de gouvernance, ainsi que la coordination interinstitutions.

## **E. Approche stratégique**

10. On trouvera ci-après une description de l'approche stratégique adoptée par le Corps commun d'inspection pour atteindre les buts et objectifs susmentionnés. L'appendice 1 ci-dessous présente les indicateurs de performance et les cibles pour le suivi de la performance, et sert de base pour apporter des corrections à mi-parcours, si nécessaire. Il indique les progrès accomplis dans la réalisation des cibles fixées en fonction des progrès réalisés au cours des dix dernières années, comme le montre l'appendice 2.

### **1. Examens à l'échelle du système : examens et approche**

11. Le Corps commun d'inspection choisira les sujets soumis aux examens à l'échelle du système en se fondant sur les quatre principaux domaines thématiques retenus. La priorité sera donnée aux examens à l'échelle du système qui mettent l'accent sur les questions liées aux thèmes prioritaires, notamment l'appui à l'exécution du Programme 2030 et l'évaluation des initiatives en matière de réforme.

12. Afin d'améliorer la pertinence des examens à l'échelle du système, les sujets seront retenus en tenant compte des programmes de travail des organes délibérants, lorsqu'ils existent, ainsi que des demandes des organes délibérants, des consultations avec les organisations participantes et des mécanismes de coordination, tels que le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, et de la collaboration étroite avec les organes de contrôle.

13. Le Corps commun utilisera diverses méthodes pour mener des études d'inspection et d'évaluation à l'échelle du système. Au cours des dix dernières années, l'expérience acquise dans diverses approches, modalités et méthodes lui permettra d'améliorer la qualité et l'efficacité de son action. L'approche qu'il adoptera sera influencée par le sujet, le niveau de complexité, la portée de l'étude, la nature des informations existantes et les éléments de preuve. Elle tiendra également compte de l'état d'avancement des réformes en cours afin que les informations produites soient pertinentes et toujours d'actualité pour augmenter les chances de perfectionnement et de succès.

## **2. Examens de la gestion et de l'administration d'une seule organisation : examens et approche**

14. Dans sa résolution 73/287, l'Assemblée générale a encouragé le Corps commun d'inspection à examiner telle ou telle organisation au titre des examens annuels auxquels il procède et à s'employer à mener ceux-ci à bien dans le cadre de son programme de travail. Le Corps commun s'efforcera de répondre à ces deux attentes au cours de la période de ce cadre stratégique mais note cependant que des facteurs opérationnels dans les organisations participantes et le manque de ressources dont il souffre peuvent peser sur ce qu'il est possible de faire dans telles ou telles circonstances. Il met au point des outils pour pouvoir déterminer les organisations à considérer comme prioritaires pour ces examens, en tenant compte du fait que les organisations participantes sont toutes différentes, notamment en termes de mandat et de structure de gouvernance.

## **3. Renforcement de la qualité et de la rigueur des produits du Corps commun d'inspection**

15. Le Corps commun d'inspection se félicite du retour d'information qu'il a reçu qui montre que son travail est apprécié, notamment la pertinence et la qualité de ses produits. Néanmoins, il reste déterminé à s'améliorer continuellement. Il a récemment ajouté à ses procédures de travail internes des directives visant à renforcer la rigueur à toutes les étapes du cycle d'un projet. Il mène des consultations en interne et avec les organisations participantes sur les mesures de la qualité susceptibles de renforcer les directives internes relatives à la manière dont les données sont générées, analysées et présentées.

16. Il poursuivra également ses travaux pour renforcer le développement des capacités du personnel du secrétariat. L'analyse des données, les moyens de communication et la mise à jour des compétences en matière de méthodologie de contrôle et d'évaluation figureront parmi ses domaines d'intérêt.

## **4. Renforcement des résultats et des retombées des produits du Corps commun d'inspection**

17. Les taux d'acceptation et d'application des recommandations du Corps commun d'inspection ont sensiblement augmenté. Le Corps commun continuera de collaborer tant avec les organisations qu'avec les organes délibérants en ce qui concerne l'examen, l'approbation et l'application de ses recommandations. Comme l'a demandé l'Assemblée générale, l'accent sera mis sur l'incidence de l'application des recommandations du Corps commun, étant entendu que ses capacités de vérification indépendante sont limitées.

18. Pour renforcer l'efficacité des produits du Corps commun, il importe de mettre à jour son système de suivi en ligne durant la période couverte par le plan à moyen terme, afin d'en améliorer la fonctionnalité et l'accessibilité. Il s'agit notamment d'améliorer le logiciel du système de suivi en ligne pour qu'il serve à l'analyse des

données et qu'il permette aux organisations participantes et à leurs organes de contrôle de consigner plus facilement l'application des recommandations d'une manière qui puisse être validée, vérifiée et étayée par des données relatives à l'incidence de cette application.

19. Le Corps commun prévoit de procéder à une synthèse interconnectée de ses travaux dans un seul domaine thématique, en se servant de multiples rapports axés sur différents aspects de ce sujet, afin de se faire une idée de l'efficience et de l'efficacité du système des Nations Unies dans le domaine thématique au sens large.

## **5. Cadre d'évaluation comparative du Corps commun d'inspection**

20. Les cadres d'évaluation comparative du Corps commun d'inspection, élaborés pour divers domaines thématiques, constituent à l'échelle du système une norme de comparabilité, de cohérence et d'échange des bonnes pratiques. Certaines organisations ont indiqué, notamment lors de la réunion de 2019 des points focaux du Corps commun, qu'elles considéraient que ces cadres comptaient parmi les produits les plus solides et les plus appréciés du Corps commun. Ce dernier veillera à ce que les cadres demeurent disponibles et étudiera les moyens de consulter efficacement ses parties prenantes et de les mettre en commun.

## **6. Appui à la fonction d'évaluation du système des Nations Unies**

21. Conformément à l'article 5.4 de son statut, le Corps commun d'inspection reste à la disposition des organes intergouvernementaux pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités quant à l'évaluation externe des programmes et activités, ainsi que pour appuyer le développement de leurs méthodes d'évaluation interne afin de répondre aux exigences des changements et défis mondiaux et du Programme 2030.

## **7. Enquêtes**

22. Le mandat du Corps commun d'inspection en matière d'enquêtes est fondé sur l'article 5.1 de son statut. Les principes généraux et les principes directeurs du Corps commun en matière d'enquêtes précisent, entre autres, les modalités de ce mandat et sa portée, les normes et la procédure relatives aux enquêtes ainsi que le traitement des résultats des enquêtes.

## **F. Ressources**

23. Le fait d'entreprendre des examens de nature complexe, notamment des examens qui supposent de se concentrer davantage sur des réformes aux niveaux national et régional, aura des répercussions sur les ressources financières et humaines du Corps commun. L'Assemblée générale, par sa résolution 73/287, a décidé qu'elle examinera lorsqu'elle se penchera sur les futurs budgets-programmes les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie à moyen et à long termes. Il est à espérer que, pour permettre à l'Assemblée générale d'examiner la question, le Secrétaire général consultera le Corps commun sur la place à réserver à ces besoins dans les futurs projets de budget-programme.

24. En tout état de cause, le Corps commun continuera d'optimiser l'utilisation de ses ressources financières et humaines. Il s'efforcera également de mobiliser des ressources extrabudgétaires, quand les circonstances s'y prêteront.

## **G. Indicateurs clefs de performance**

25. Le Corps commun d'inspection a élaboré un plan de performance pour suivre et effectuer une évaluation complète du cadre stratégique. Une évaluation sera effectuée à mi-parcours, en 2024, et, si nécessaire, des modifications seront apportées aux indicateurs et aux objectifs. Une sélection d'indicateurs clefs de performance tirés du plan est présentée à l'appendice 1 et sera utilisée pour établir le rapport annuel sur la performance du Corps commun. Les critères de performance sont à la fois quantitatifs et qualitatifs et sont limités dans le temps pour appuyer une gestion efficace.

## Appendice 1

### Résultats, indicateurs et critères de performance

---

#### 1. Examens réalisés

---

##### 1.1 Examens réalisés à l'échelle du système

Résultat 1 : les examens à l'échelle du système portent sur un nombre suffisant de questions.

Indicateur : le programme de travail du Corps commun d'inspection est axé sur des questions intéressant l'ensemble du système et pouvant être évaluées dans toutes les organisations ou dans plusieurs d'entre elles.

Critère de performance pour le résultat 1 :

Au moins 75 % des rapports et notes du Corps commun d'inspection pour l'ensemble des organisations participantes ou plusieurs d'entre elles au cours de la période de dix ans portent sur des questions intéressant l'ensemble du système qui peuvent être évaluées dans toutes les organisations ou dans plusieurs d'entre elles.

Résultat 2 : les examens réalisés à l'échelle du système portent sur les quatre domaines thématiques.

Indicateur : les études à l'échelle du système portent sur les quatre principaux domaines thématiques du cadre stratégique.

Critère de performance pour le résultat 2 :

Tous les rapports inscrits dans le programme de travail annuel sont liés aux quatre objectifs stratégiques du cadre stratégique.

Résultat 3 : lien entre les études sur l'ensemble du système et sur une seule organisation, d'une part, et le Programme 2030 et les réformes, d'autre part.

Critère de performance pour le résultat 3 :

Les inspections et les évaluations du Corps commun couvrent les quatre principaux domaines thématiques du cadre stratégique, compte étant dûment tenu de la manière dont la performance sert la réalisation du Programme 2030 et l'exécution des réformes du système des Nations Unies, et va dans le sens de l'évolution des tendances et des difficultés, notamment en ce qui concerne l'utilisation des technologies numériques.

---

##### 1.2 Examens de la gestion et de l'administration d'une seule organisation

Résultat : une approche stratégique et globale de la conduite des examens de la gestion et de l'administration des organisations participantes.

Critères de performance :

Les organisations sont sélectionnées en fonction des critères suivants :

- a) l'application d'économies d'échelle selon les besoins, en utilisant au mieux les informations provenant des évaluations d'autres organes de contrôle du système des Nations Unies ;
  - b) une approche fondée sur les risques, élaborée d'ici la fin de 2020, validée et mise à l'essai pour recenser les organisations à soumettre à un examen de la gestion et de l'administration ;
  - c) un besoin recensé de traiter des questions dans l'organisation ou dans des domaines jugés d'une importance critique (soit sur la base d'examens antérieurs, soit à la demande des chefs de secrétariat ou des États Membres).
- 

##### 1.3 Bonnes pratiques et cadre d'évaluation comparative pour les examens à l'échelle du système

Résultat : amélioration de la qualité et de l'utilisation des cadres d'évaluation comparative pour la validité, la comparabilité, la cohérence de l'évaluation et l'échange des bonnes pratiques entre les organisations travaillant à partir d'un même cadre.

Critères de performance :

- a) adoption de normes et de procédures visant à améliorer la qualité et la rigueur des cadres d'évaluation comparative et à accroître la cohérence entre les cadres ;
- b) élaboration et mise en exploitation de plateformes efficaces pour l'échange de bonnes pratiques et d'informations dans les divers domaines thématiques des travaux du Corps commun.

---

## 2. Qualité : transparence et crédibilité à partir d'un cadre commun de référence en matière de qualité

Résultat : une rigueur accrue en matière d'éléments de preuve et de transparence dans la qualité du travail du Corps commun.

Critère de performance :

Élaboration de critères et de normes de qualité pour les examens du Corps commun sur la base de ses normes et des contributions des parties prenantes en matière de qualité. Ces critères sont mis à l'essai et validés, puis utilisés d'ici 2022.

---

## 3. Valeur et incidence du travail du Corps commun

Résultat : une meilleure utilisation et un renforcement de l'incidence des produits du Corps commun.

Critère de performance a) :

Taux d'acceptation et d'application des recommandations figurant dans les rapports du Corps commun.

Cible à l'échelle du système :

- a) Le taux d'acceptation est supérieur à 70 % pour tous les objectifs stratégiques des examens à l'échelle du système et dans toutes les organisations du système des Nations Unies ;
- b) Le taux d'application des recommandations acceptées est supérieur à 80 %.

Cible pour les examens de la gestion et de l'administration d'une seule organisation :

- a) Le taux d'acceptation est supérieur à 75 % ;
- b) Le taux d'application des recommandations acceptées est supérieur à 80 %.

Critère de performance b) :

Améliorer la fonctionnalité du système de suivi en ligne pour une transmission de l'information réelle et valide :

- a) La procédure de validation relative à l'acceptation et à l'application est en place ;
- b) La section relative à l'incidence est achevée et validée ;
- c) La plateforme de données est développée à des fins d'analyse.

Critère de performance c) :

Retombées des travaux du Corps commun ou changements apportés par ceux-ci :

- a) Synthèse de certains objectifs stratégiques ou domaines principaux des travaux du Corps commun et implications pour la stratégie et le programme de travail ;
- b) Analyse de l'incidence de certains objectifs stratégiques ou domaines principaux des travaux du Corps commun et implications pour la stratégie et le programme de travail.

Critère de performance d) :

Communication, activités de sensibilisation et dialogue :

- a) Produits différenciés à l'usage des parties prenantes ;
- b) Plateformes dédiées au dialogue avec les parties prenantes sur les produits et les bonnes pratiques ;
- c) Consultation de partenaires externes à des fins de valeur ajoutée et rôle moteur joué au niveau mondial par le système des Nations Unies pour la production et la gestion de l'information.

#### **4. Efficience**

Résultat : utilisation optimale des ressources du Corps commun et de celles du système des Nations Unies.

Critères de performance :

- a) Renforcement de la procédure de validation, amélioration du cadrage, utilisation de documents initiaux ou de matrices de conception ;
  - b) Renforcement de la collaboration et des partenariats avec d'autres organes de contrôle et d'évaluation ;
  - c) Utilisation de données secondaires ou synthèse d'informations existantes issues d'examens et d'études internes.
-

## Appendice 2

### Évaluation de la performance du cadre stratégique du Corps commun d'inspection pour la période 2010-2019

<i>Réalisations escomptées et indicateurs de succès pour 2010-2019</i>	<i>Réalisation Performance par rapport aux cibles fixées et autres mesures importantes prises pour atteindre les objectifs</i>
<p><b>Utilisation des produits du Corps commun d'inspection</b></p> <p>a) Renforcement du système de suivi de l'acceptation et de l'application des recommandations :</p> <p>i) Le nouveau système de suivi de l'information en ligne pour le suivi des recommandations est en place.</p> <p><b>Cible associée</b> : le nouveau système pour les organes délibérants et les secrétariats est disponible et pleinement opérationnel d'ici la fin de 2012.</p> <p>ii) Taux d'acceptation des recommandations par les organisations participantes.</p> <p><b>Cible associée</b> : le taux d'acceptation des recommandations ne devrait pas être inférieur à 60 % durant le plan à moyen terme.</p>	<p>Le système de suivi en ligne du Corps commun est pleinement opérationnel en 2012.</p> <p>De nouvelles fonctionnalités sont ajoutées entre 2012 et 2019 pour répondre à la demande des parties prenantes (organisations participantes et États Membres).</p> <p>Taux d'acceptation de 70,7 % pour la période 2010-2017.</p> <p>Le Corps commun a atteint la cible. La performance n'est pas homogène : a) entre organisations, et b) entre les différents objectifs stratégiques.</p> <p>Remarque : les statistiques n'ont été établies que jusqu'en 2017 car à compter de la date de publication il faut en moyenne deux ans aux organes délibérants et aux organes directeurs respectifs pour examiner les rapports.</p>
<p><b>À l'échelle du système, les examens réalisés répondent aux principaux objectifs fixés</b></p> <p>b) Le programme de travail du Corps commun est davantage axé sur l'ensemble du système :</p> <p>i) Le nombre de rapports relatifs à chacun des domaines stratégiques définis est équilibré.</p> <p><b>Cible associée</b> : tous les rapports produits par le Corps commun doivent traiter d'au moins un des domaines stratégiques.</p>	<p>Tous les rapports traitaient d'au moins un des objectifs du cadre stratégique pour la période 2010-2019.</p>
<p><b>Examens réalisés à l'échelle du système</b></p> <p>ii) Pourcentage de rapports à l'échelle du système ou de rapports portant sur plusieurs organisations publiés durant la période.</p> <p><b>Cible associée</b> : au moins 70 % du nombre total de rapports produits durant la période.</p>	<p>81,2 % des rapports publiés entre 2010 et 2019 portaient sur des questions intéressant l'ensemble du système et couvraient toutes les organisations participantes ou plusieurs organisations.</p>
<p><b>Examens réalisés, examens de la gestion et de l'administration d'une seule organisation</b></p> <p>c) Examen systématique de la gestion et de l'administration des organisations participantes.</p>	<p>8 des 28 organisations participantes n'ont pas été examinées de manière systématique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonds et programmes basés à New York : PNUD, FNUAP, UNICEF et ONU-Femmes ;</li> </ul>

- i) Nombre d'examens de la gestion et de l'administration des organisations participantes.

**Cible associée** : toutes les organisations participantes sont examinées au moins une fois tous les huit ans.

- ii) Nombre d'examens de la gestion et de l'administration des organisations participantes.

**Cible associée** : au moins deux examens par an.

#### **Pertinence, participation des parties prenantes et portée**

- d) Amélioration de la pertinence et de la portée des rapports du Corps commun :

- i) Pourcentage du programme de travail basé sur des propositions ou des suggestions faites par les organisations participantes, les États Membres et les organes de contrôle.

**Cible associée** : 75 %.

#### **Utilisation des rapports et des notes du Corps commun (interne et externe)**

- ii) Nombre de visiteurs de la refonte du site Web du Corps commun.

**Cible associée** : 100 000 visites par an.

#### **Qualité des produits du Corps commun (conditions relatives à la qualité)**

- e) Renforcement des qualifications et des outils du personnel chargé de l'évaluation : nombre moyen de jours de formation pertinents par an.

**Cible associée** : au moins 10 jours par administrateur/trice.

- Basés à Nairobi : PNUE et ONU-Habitat ;
- Autres : ITC et UNRWA.

Certaines organisations ont été examinées à deux reprises. Pendant la période considérée, trois organisations sont devenues des organisations participantes du Corps commun (ONU-Femmes, ITC et ONUSIDA), ce qui a augmenté la charge de travail relative aux examens.

Le Corps commun a entrepris en moyenne 1,8 examen de la gestion et de l'administration d'organisations individuelles par an durant la période 2010-2019.

Afin d'améliorer l'efficacité et la cohérence de la conduite des examens et de permettre de réaliser une synthèse des conclusions relatives aux différentes organisations, le Corps commun a élaboré un cadre d'évaluation comparative pour les examens de la gestion et de l'administration.

71 % des sujets sur lesquels portaient les produits à l'échelle du système émanaient des parties prenantes (organisations participantes, États Membres et organes de contrôle).

- i) Mettre l'accent sur le renforcement de l'application des recommandations du Corps commun (sur la base d'un rapport sur les résultats du suivi et au moyen de lettres d'observations).

Faire une large place à une évaluation plus poussée des suggestions faites par les organisations et à la validation de ces suggestions au moyen d'une méthodologie et de critères afin de garantir la valeur ajoutée des recommandations.

Le site Web du Corps commun a reçu plus de 100 000 visites par an au cours de la période considérée.

Le personnel du secrétariat du Corps commun a respecté les normes fixées pour les fonctionnaires de l'ONU (cinq jours de formation par an) mais n'a pas atteint l'objectif fixé pour le Corps commun lui-même, qui était de 10 jours.

Le Corps commun a mis à profit la possibilité de détacher du personnel dans d'autres organisations pour améliorer les compétences de celui-ci ; un membre du personnel a obtenu un congé sabbatique d'études. En outre, le Corps commun a organisé

---

Réalisations escomptées et indicateurs de succès pour 2010-2019

*Réalisation*

*Performance par rapport aux cibles fixées et autres mesures importantes prises pour atteindre les objectifs*

---

régulièrement des manifestations pour débattre des pratiques de la profession avec des experts externes.

La participation des membres du personnel à l'élaboration d'un certain nombre de produits et d'activités du Corps commun a également permis d'apprendre et de se perfectionner (exemples : examen critique du Corps commun par les pairs ; élaboration des normes, des procédures de travail internes, des directives et des études techniques du Corps commun).

---

## Annexe II

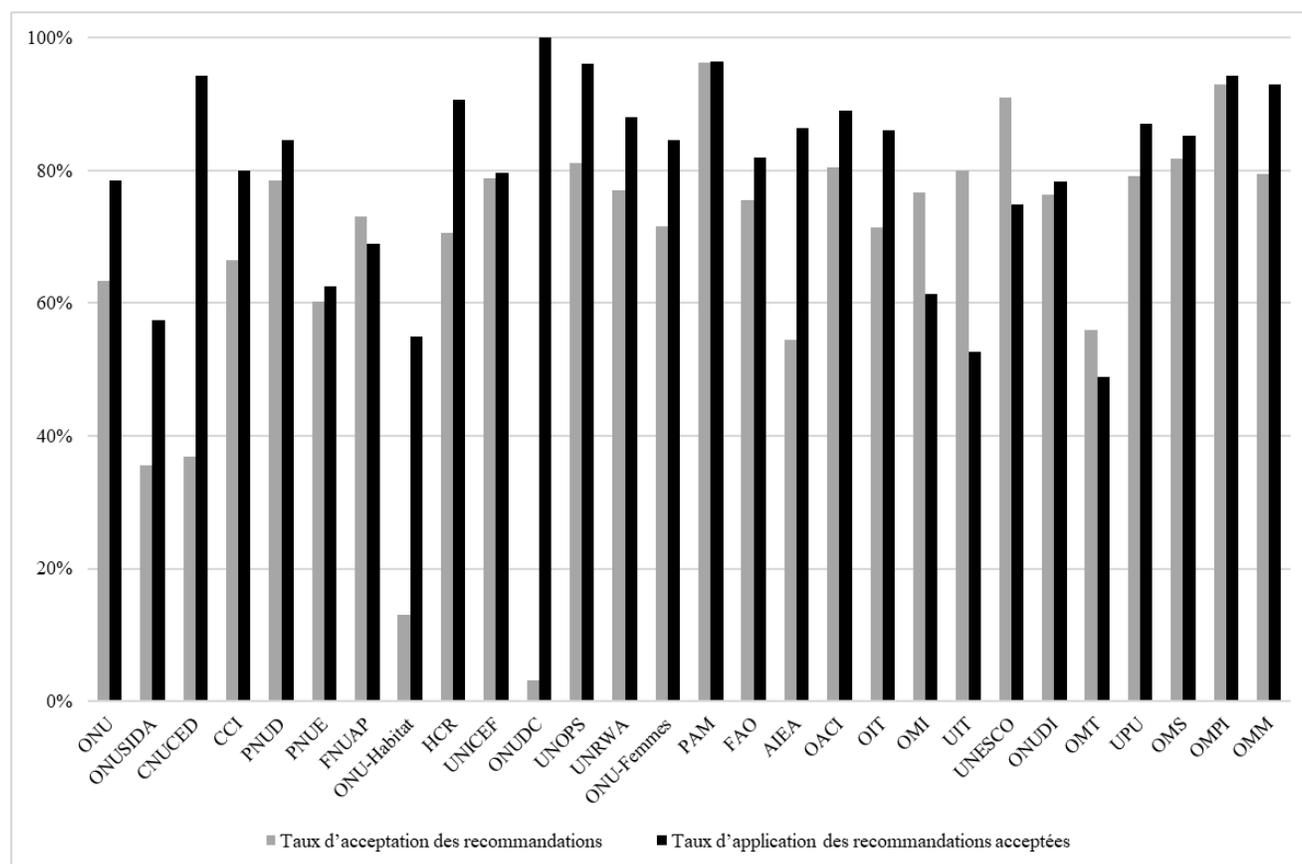
## État d'avancement de la mise en œuvre du plan de travail pour 2019 au 31 décembre 2019

<i>Titre du projet</i>	<i>Cote/date d'achèvement</i>
Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation de l'aviation civile internationale	JIU/REP/2019/1
Examen du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes	JIU/REP/2019/2
Examen de l'intégration de la réduction des risques de catastrophe dans l'action que mène le système des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030	JIU/REP/2019/3
Examen de la gestion du changement dans les entités des Nations Unies	JIU/REP/2019/4
L'administration des services d'informatique en nuage dans le système des Nations Unies	JIU/REP/2019/5
Les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies	JIU/REP/2019/6
Examen de la gestion et de l'administration du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida	JIU/REP/2019/7
Examen des programmes d'échange de personnel et des autres mesures de mobilité interorganisations en place dans les organisations du système des Nations Unies	JIU/REP/2019/8
Examen des pratiques actuellement suivies par les organisations du système des Nations Unies en matière d'externalisation des services	JIU/REP/2019/9
Examen des progrès accomplis sur la voie du renforcement de la fonction d'investigation dans les organisations du système des Nations Unies	Doit être achevé en 2020
Le multilinguisme dans le système des Nations Unies	Doit être achevé en 2020
Politiques, programmes et plateformes d'appui à l'apprentissage du système des Nations Unies	Doit être achevé en 2020
Examen de la gestion et de l'administration de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (lettre d'observations publiée sous la cote <a href="#">JIU/ML/2019/1</a> en 2019)	Doit être achevé en 2020
Système de partage des locaux des Nations Unies : pratiques actuelles et besoins futurs	Doit être achevé en 2020
Examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la gestion du risque dans les organisations du système des Nations Unies	Doit être achevé en 2020
Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation météorologique mondiale	Doit être achevé en 2020

## Annexe III

### Taux d'acceptation et d'application des recommandations du Corps commun d'inspection par les organisations participantes pour la période 2011-2018

(En pourcentage)



## Annexe IV

**Liste des organisations participantes et part des dépenses  
du Corps commun d'inspection à leur charge  
pour 2018-2019**

<i>Organisation</i>	<i>(En pourcentage)</i>
AIEA	1,6
FAO	3,5
FNUAP	2,8
HCR	9,3
OACI	0,6
OIT	1,8
OMI	0,2
OMM	0,3
OMPI	1,0
OMS	7,1
OMT	0,1
ONU	15,1
ONUDI	0,7
ONU-Femmes	0,8
ONUSIDA	0,8
OPS	4,2
PAM	13,8
PNUD	14,5
UIT	0,5
UNESCO	2,2
UNICEF	13,5
UNOPS	1,9
UNRWA	3,7
UPU	0,2

*Source* : CCS.

*Note* : La rubrique ONU inclut le Secrétariat de l'ONU, l'UNITAR, l'ITC, la CFPI, la Cour internationale de Justice, la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et l'Université des Nations Unies. En sont exclus les tribunaux, les missions politiques spéciales et les opérations de maintien de la paix.

## Annexe V

### Composition du Corps commun d'inspection

1. On trouvera ci-après la composition du Corps commun d'inspection en 2019. Le mandat de chaque membre expire le 31 décembre de l'année indiquée entre parenthèses :

Gopinathan Achamkulangare (Inde) (2022)

Aicha Afifi (Maroc) (2020)

Jean Wesley Cazeau (Haïti) (2022)

Eileen A. Cronin (États-Unis d'Amérique) (2021)

Petru Dumitriu (Roumanie) (2020)

Jorge T. Flores Callejas (Honduras) (2021)

Keiko Kamioka (Japon) (2024)

Jeremiah Kramer (Canada) (2020)

Nikolay Lozinskiy (Fédération de Russie) (2022)

Sukai Elie Prom-Jackson (Gambie) (2022)

Gönke Roscher (Allemagne) (2020)

2. Conformément à l'article 18 de son statut, qui dispose que le Corps commun élit chaque année parmi les inspecteurs un(e) président(e) et un(e) vice-président(e), celui-ci a élu pour 2020 :

Eileen A. Cronin (États-Unis d'Amérique), Présidente

Keiko Kamioka (Japon), Vice-Présidente

## Annexe VI

### Programme de travail pour 2020<sup>a</sup>

<i>Projet n°</i>	<i>Titre</i>	<i>Type</i>
A.451	Examen des politiques et pratiques en matière de cybersécurité dans les organisations du système des Nations Unies	À l'échelle du système
A.452	Politiques, pratiques et installations durables et respectueuses de l'environnement dans les organisations du système des Nations Unies	À l'échelle du système
A.453	Analyse SWOT critique de l'utilisation des applications de chaînes de blocs dans le système des Nations Unies	À l'échelle du système
A.454	Examen d'ensemble de l'appui apporté par le système des Nations Unies aux pays en développement sans littoral	À l'échelle du système
A.455	État de la fonction de déontologie dans le système des Nations Unies	À l'échelle du système
A.456	Examen de la gestion et de l'administration du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)	Une seule organisation

<sup>a</sup> Sous réserve de changement au cours de l'année.

