



## Conseil économique et social

Distr. générale  
18 mars 2020  
Français  
Original : anglais

### Comité du programme et de la coordination

Soixantième session

Session d'organisation, 16 avril 2020

Session de fond, 1<sup>er</sup>-26 juin 2020\*

Point 3 b) de l'ordre du jour provisoire\*\*

Questions relatives au programme : évaluation

### **Examen triennal de la suite donnée aux recommandations issues de l'évaluation des programmes de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient**

#### **Rapport du Bureau des services de contrôle interne**

#### *Résumé*

Le présent rapport est soumis conformément à la décision que le Comité du programme et de la coordination a prise à sa vingt-deuxième session d'examiner l'application des recommandations du Bureau des services de contrôle interne (BSCI), trois ans après avoir les avoir approuvées ([A/37/38](#), par. 362). L'examen triennal a pour but de déterminer dans quelle mesure l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient a appliqué les deux recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation de ses programmes par le BSCI.

En 2017, la Division de l'inspection et de l'évaluation a réalisé une évaluation qui portait sur l'intérêt et l'efficacité de l'action menée par l'Office en vue de promouvoir une vie décente pour les réfugiés de Palestine de 2010 à 2015, période qui coïncidait avec celle couverte par la stratégie à moyen terme de l'Office. Alors que l'Office entamait la mise en œuvre de sa stratégie à moyen terme pour la période 2016-2021, cette évaluation visait à recueillir des éléments d'appréciation de l'expérience passée de l'Office pour l'aider à se frayer une voie plus éclairée dans les années à venir. Sur la base de nombreuses informations fournies par l'Office et d'entretiens avec certains membres du personnel, cet examen triennal a permis de déterminer que les deux recommandations avaient été appliquées de manière satisfaisante.

\* Les dates de la session de fond sont à confirmer.

\*\* [E/AC.51/2020/1](#).



Dans sa recommandation 1, le BSCI a demandé à l'Office de renforcer son cadre de responsabilisation, notamment en précisant les rôles et les responsabilités, en améliorant la planification et l'exécution des programmes à l'échelle de l'organisation, en prêtant attention aux questions transversales et en renforçant les fonctions de suivi et d'évaluation. Il ressort clairement des informations disponibles que l'Office a pris des mesures concernant chacun de ces aspects. Parallèlement à la mise en œuvre de sa stratégie à moyen terme pour la période 2016-2021, telle qu'approuvée par sa commission consultative, l'Office a pris d'importantes mesures pour renforcer son cadre de responsabilisation. Par exemple, il a clarifié les rôles et les responsabilités et a élaboré un cadre de résultats plus solide et plus cohérent. En outre, il a mis en place de nouveaux outils et processus de planification pour améliorer l'harmonisation stratégique, et a accru la planification et la collaboration transversale à l'échelle institutionnelle. Les personnes interrogées ont convenu que, en conséquence de ces efforts, l'Office s'était davantage approprié la stratégie, avait adopté une approche plus collaborative et avait conçu une démarche de communication plus claire sur ses travaux, ses réalisations et ses besoins. À la lumière des éléments recueillis, il a été conclu que la recommandation 1 avait été pleinement appliquée.

Dans sa recommandation 2, le BSCI abordé le besoin de renforcer la responsabilité financière et a demandé à l'Office de déterminer le niveau de ressources nécessaires pour réaliser pleinement les objectifs de résultat de sa stratégie à moyen terme pour 2016-2021, ainsi que de recenser et communiquer régulièrement les effets des déficits de financement. L'Office a déployé des efforts considérables pour recenser les besoins et les déficits en matière de financement et a mis en place un solide système pour rendre compte des effets de ces déficits. Néanmoins, bien que les finances de l'Office soient soumises à un contrôle très strict, il s'est révélé difficile de repérer des signes manifestes de l'incidence de ces efforts sur l'augmentation des ressources, en raison du contexte politique et économique éprouvant dans lequel l'Office mène ses activités. Les personnes interrogées ont toutefois convenu que les conditions créées pourraient, à terme, aider l'Office à mieux signaler ses besoins financiers et à accroître l'efficacité de ses efforts de mobilisation des ressources.

## I. Introduction

1. À sa cinquante-septième session, en 2017, le Comité du programme et de la coordination a examiné le rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI), établi par la Division de l'inspection et de l'évaluation, sur l'évaluation des programmes de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (E/AC.51/2017/3 et E/AC.51/2017/3/Corr.1).

2. Notant que l'Office menait ses activités dans des conditions difficiles, le Comité l'a félicité pour la contribution essentielle qu'il apportait au processus de paix au Moyen-Orient et l'important travail humanitaire qu'il accomplissait en faveur des réfugiés de Palestine. Le Comité a recommandé à l'Assemblée générale de faire siennes les recommandations figurant aux paragraphes 68 et 70 du rapport du BSCI sur l'évaluation de l'Office et a souligné qu'il importait que ce dernier renforce son dispositif de responsabilisation et ses fonctions de suivi et d'évaluation axés sur les résultats (A/72/16, par. 187).

3. Le présent rapport est publié à l'issue de l'examen triennal portant sur l'application des deux recommandations formulées dans le rapport d'évaluation précité. Cet examen a également permis de déterminer si, et dans quelle mesure, l'application des recommandations avait contribué à faire évoluer les programmes.

4. L'examen triennal s'est notamment appuyé sur :

a) Un examen et une analyse des rapports sur l'état d'application des recommandations, dont le suivi a été assuré au moyen de la base de données du BSCI relative aux recommandations ;

b) Une analyse des informations, documents et rapports pertinents communiqués par l'Office sur différents thèmes liés aux recommandations ;

c) Des entretiens avec un échantillon choisi à dessein de fonctionnaires clés de l'Office.

5. Le présent rapport tient compte des observations reçues de la part de l'Office durant le processus de rédaction. L'Office a pris connaissance du projet de rapport final et a formulé des observations officielles à cet égard, lesquelles figurent en annexe. Le BSCI remercie l'Office pour sa coopération lors de la phase d'élaboration.

## II. Résultats

6. Le BSCI a fait deux recommandations à l'Office, à savoir : a) renforcer son cadre de responsabilisation et b) déterminer le niveau des ressources nécessaires pour réaliser pleinement les résultats visés dans son plan à moyen terme pour 2016-2021, et recenser et communiquer régulièrement les effets des déficits de financement à la Commission consultative de l'Office et aux autres parties prenantes essentielles.

7. S'appuyant sur la documentation que l'Office lui avait déjà fourni et sur les informations supplémentaires qu'il a recueillies au titre de cet examen, le BSCI a déterminé que les deux recommandations avaient été appliquées. Certains éléments montrent que la mise en œuvre des recommandations s'est traduite par des résultats concrets et positifs. Il est rendu compte, ci-après, de l'état d'application de chacune de ces recommandations.

**Recommandation 1**  
**Renforcer le cadre de responsabilisation de l'Office**

8. La recommandation 1 est libellée comme suit :

Pour renforcer son cadre de responsabilisation et atteindre les objectifs envisagés dans la stratégie à moyen terme pour 2016-2021 de manière aussi efficace que possible, l'Office devrait prendre les mesures suivantes (comme il prévoyait précédemment d'établir un cadre de responsabilisation) :

a) Préciser les rôles et les responsabilités, tant horizontalement que verticalement, pour la stratégie à moyen terme pour 2016-2021 dans son ensemble et pour ses objectifs spécifiques, notamment le(s) département(s) ayant la responsabilité principale de chaque objectif et le(s) département(s) chargé(s) de contribuer à la réalisation de chacun ;

b) S'appuyer sur les plans d'exécution du siège et ceux des bureaux extérieurs et y inclure les éléments qui seront utilisés pour améliorer la planification et l'exécution des programmes à l'échelle de l'organisation, une attention particulière étant accordée aux initiatives transversales ;

c) Renforcer ses fonctions de suivi et d'évaluation axés sur les résultats 1) en établissant des liens clairs dans le système de suivi axé sur les résultats entre les objectifs de la stratégie à moyen terme pour 2016-2021, les plans de travail des unités administratives et les plans de travail personnel, 2) en établissant des données de référence cohérentes, des objectifs de résultat et des indicateurs SMART et en améliorant la disponibilité des données, 3) en recensant les risques tels que les conséquences non désirées et les préoccupations en matière de durabilité, et 4) en définissant les mécanismes qui serviront à assurer le suivi interne des résultats obtenus par rapport à la stratégie à moyen terme pour 2016-2021, notamment les boucles de rétroaction en matière de suivi et d'évaluation.

**Indicateur de succès :** Élaboration et mise en œuvre d'un plan plus global de responsabilisation axé sur la mise en œuvre effective de la stratégie à moyen terme pour 2016-2021, concernant notamment : a) les directives publiées par la direction sur les rôles dévolus à chaque département dans la réalisation de chaque objectif ; b) des plans d'exécution du siège et des bureaux extérieurs qui donnent des informations précises sur les éléments devant servir à la planification et la mise en œuvre des initiatives transversales ; et c) un cadre de suivi et d'évaluation axé sur les résultats qui a été renforcé selon les quatre voies susmentionnées.

9. Conformément à cette recommandation et compte tenu de l'approbation de sa stratégie à moyen terme pour la période 2016-2021 par sa commission consultative, l'Office a pris de nombreuses mesures pour renforcer son cadre de responsabilisation.

10. Dans sa stratégie pour la période 2016-2021, l'Office a réussi à tenir compte de la plupart des problèmes que le BSCI avait relevés dans son évaluation. Contrairement à la stratégie précédente, qui portait sur la période 2010-2015, la stratégie actuelle comprend une matrice de suivi commune et complète qui garantit des liens et une mise en correspondance manifestes entre les indicateurs de performance et les résultats définis dans les programmes et les résultats et produits visés dans la stratégie. La matrice comprend également des objectifs et des données de référence pour une série élargie de 190 indicateurs qui permettent de mesurer et de gérer les résultats au niveau des réalisations et des produits et définit clairement les principaux

services et secteurs chargés de la collecte, de l'analyse et de la communication des données au regard de ces indicateurs. Pour chaque résultat, réalisation et produit définis dans la stratégie, les services et les niveaux concernés sont désignés, ce qui permet de déterminer plus facilement quels sont ceux qui ont contribué à atteindre les cinq résultats stratégiques. Cette démarche est particulièrement manifeste dans le cas du résultat stratégique 4, qui correspond à l'objectif de niveau de vie décent énoncé dans la stratégie précédente, sur lequel le BSCI s'est concentré dans son évaluation de 2017 ; en effet, les quatre services qui assument des responsabilités concrètes pour atteindre ce résultat stratégique sont désormais clairement désignés. De même, les responsabilités et les indicateurs de performance concernant les engagements en matière de gestion et d'efficacité opérationnelle sont clairement décrits dans la matrice.

11. L'Office a clarifié les structures organisationnelles, les rôles et les responsabilités qui contribuent à la réalisation de la stratégie à moyen terme pour la période 2016-2021 dans le cadre d'autres instruments réglementaires, et notamment :

a) En 2016, les cadres dirigeants (personnel de direction chargé des fonctions décisionnelles, des fonctions d'appui, des programmes et des secteurs) des services relevant des bureaux de secteur et du siège ont entretenu une correspondance avec le Commissaire général. De cette manière, ils ont pu clarifier les structures de responsabilité qui accompagnent les plans d'opérations annuels et définir les priorités en matière de programmes et d'activités liées à la réalisation des résultats de la stratégie. Ils ont également pu décrire les exigences en matière de gestion du risque et le cadre budgétaire pour l'année en question ;

b) Au 8 février 2017, les structures, processus et systèmes nécessaires pour élaborer et appliquer les plans opérationnels à moyen terme en vue d'atteindre les objectifs et les résultats de la stratégie ont été définis dans la directive organisationnelle n° 21. De même, les rôles et les responsabilités jugés essentiels à la mise en œuvre efficace du cycle de gestion des programmes et des projets, dont ceux du Département de la planification, ont été officiellement décrits dans ladite directive (section 6.3) ;

c) Au niveau inférieur, les procédures, rôles et responsabilités liés à la gestion de chaque projet et à la garantie de sa cohérence avec la stratégie ont été définis dans l'instruction technique n° 1 (recensement, vérification et validation des projets) et dans le manuel des projets élaboré par le Département de la planification.

12. La matrice a été adoptée comme cadre principal pour le suivi et l'évaluation des performances de l'Office au regard des cinq résultats stratégiques. Le nombre d'indicateurs a été élargi dans le cadre de la matrice, qui couvre également les niveaux des réalisations et des produits. Toutes les réalisations et tous les produits sont associés à des indicateurs, des critères de ventilation, des données de référence et des objectifs. Le Département de la planification a régulièrement revu et mis à jour la matrice en fonction des besoins et des expériences des bureaux de secteur en matière d'application et d'utilisation des indicateurs. La matrice a également permis de guider la collecte et la communication des données de tous les bureaux de secteur et services du siège.

13. Tous les membres du personnel interrogés dans le cadre de cet examen se sont dits satisfaits du nouveau cadre de résultats amélioré, mais ont fait observer que certains des domaines visés par les indicateurs étaient plus développés que d'autres et que le nombre d'indicateurs qui faisaient actuellement l'objet d'un suivi était souvent trop élevé pour donner lieu à une discussion utile au sein de l'Office. D'une

manière générale, ils ont néanmoins estimé que les améliorations apportées au cadre et au système de suivi axés sur les résultats et la tenue régulière de séances de réflexion à l'échelle de l'organisation avaient contribué à renforcer la démarche évaluative dans l'ensemble des services de l'Office.

14. Toutefois, la lenteur des progrès accomplis dans le renforcement de la fonction d'évaluation indépendante a été évoquée. Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a également souligné ce point dans sa récente évaluation concernant la période 2017-2018 et des acteurs clés ont abondé dans ce sens, estimant que la crise financière avait eu une incidence négative sur la capacité de l'Office d'effectuer des évaluations indépendantes au niveau institutionnel ou central. L'Office dispose d'un plan d'évaluation à moyen terme, couvrant la même période que la stratégie à moyen terme actuelle, ainsi que de plans d'évaluation annuels. Cependant, ces plans ont été sous-financés en raison de la situation financière et bon nombre des évaluations prévues n'ont pas été réalisées<sup>1</sup>. Il a également été avancé que le problème s'expliquait en partie par le fait que le Département des services de contrôle interne de l'Office, chargé de l'évaluation, avait perdu une grande partie de son personnel et de nombreuses connaissances institutionnelles en 2018 et qu'il avait fallu reconstituer une équipe à partir de 2019<sup>2</sup>.

15. Dans son rapport, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a également souligné ces problèmes et a cité le manque d'évaluations stratégiques parmi les principaux points à améliorer. Il a également insisté sur la nécessité d'adapter les capacités du personnel chargé du suivi aux exigences du nouveau cadre de résultats et a fait observer que les donateurs interrogés avaient l'impression que certains objectifs et indicateurs faisaient double emploi. Au moment de la réalisation de l'examen triennal, le Département des services de contrôle interne procédait à une évaluation des activités de l'Office en vue de suivre la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme et d'en rendre compte. Ce document n'était alors pas encore disponible, mais ses conclusions devaient éclairer les décisions concernant le système de suivi axé sur les résultats en général et contribuer à améliorer le suivi de la stratégie et de ses résultats ainsi que l'établissement de rapports à cet égard.

16. L'Office a renforcé ses processus de planification et d'établissement de rapports en harmonisant clairement ses structures et processus organisationnels avec le nouveau cadre de résultats de la stratégie à moyen terme pour la période 2016-2021.

17. Au titre de cette stratégie, l'Office a considérablement modifié son système de planification, notamment en remplaçant les plans de mise en œuvre des bureaux de secteur et du siège par un plan stratégique pour chaque secteur d'activité et par des plans d'opérations annuels. Couvrant la même période que la stratégie à moyen terme, les nouveaux plans stratégiques donnent aux bureaux de secteur la souplesse nécessaire pour s'adapter aux besoins et aux priorités de leur contexte opérationnel

---

<sup>1</sup> Dans son rapport d'évaluation, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a indiqué que les ressources disponibles pour l'évaluation centralisée étaient insuffisantes, puisqu'elles ne représentaient que 0,1 % du budget-programme de l'Office, contre 0,3 % en moyenne du budget des autres organismes des Nations Unies. Début 2018, 0 % du financement nécessaire aux évaluations prioritaires était disponible ; en 2017, seuls 10 % des fonds nécessaires étaient disponibles. Le manque de ressources limite l'exécution des travaux d'évaluation ; les activités sont menées de façon morcelée et dépendent fortement des financements des donateurs. Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, *United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA) 2017–18 Performance Assessment* (2019).

<sup>2</sup> La nouvelle Chef de la Division de l'évaluation a pris ses fonctions en avril 2019.

tout en conservant une ligne de contribution claire à la stratégie globale de l'Office, car ils permettent de reporter l'ensemble des résultats stratégiques et des produits au niveau des activités de terrain. La gestion des programmes et des cycles de projet est régie par la directive organisationnelle n° 21, en vertu de laquelle tous les plans stratégiques doivent respecter les modalités de la stratégie à moyen terme et être élaborés dans le cadre d'une consultation entre les bureaux de secteur et les services du siège, de manière que chaque plan s'inscrive dans une démarche institutionnelle (section 1.2.3 de la directive). Les plans stratégiques analysés dans le cadre de l'examen triennal (ceux des bureaux de Cisjordanie et de Jordanie) respectent ces critères de cohérence en ce qu'ils suivent une structure similaire et, pour chaque résultat stratégique, comprennent une analyse des besoins et des difficultés, décrivent les activités en cours et définissent les principales priorités pour la période couverte par la stratégie à moyen terme. Ces plans comprennent également une matrice d'inventaire des risques et des mécanismes d'atténuation/d'adaptation et de suivi établis sur la base des risques institutionnels auxquels l'organisation fait face dans la réalisation des résultats stratégiques.

18. Les plans stratégiques sont menés au titre des plans d'opérations annuels, qui définissent les priorités pour l'année concernée et les objectifs et les estimations financières actualisés pour les différents programmes et initiatives de chaque bureau de secteur et service du siège. La directive organisationnelle n° 21 a également servi à guider l'élaboration des plans d'opérations annuels. Le Département de la planification a dirigé ce processus consultatif, en réunissant des responsables de programme au niveau du siège et des représentants de l'encadrement supérieur des bureaux de secteur. Cette démarche a permis d'assurer la cohérence entre les activités des bureaux de secteur et celles du siège, en vue d'atteindre les résultats stratégiques.

19. Les instructions en matière de planification s'appliquent également au niveau des projets. L'instruction technique n° 1 (recensement, vérification et validation des projets) expose le processus d'élaboration, d'examen et de validation interne des descriptifs et des propositions de projet. Les interventions proposées cadrent avec la réalisation des résultats stratégiques et y contribuent directement.

20. Il est ressorti des entretiens avec le personnel que le nouveau système favorise un flux d'informations plus cohérent et plus coordonné entre le siège et les bureaux de secteur, et également entre les différents programmes, ce qui permet une exploitation plus efficace des ressources. Par exemple, une des personnes interrogées a signalé que le nouveau processus de recensement des projets avait permis de mieux répertorier les initiatives et les outils de programme existants dans les cinq bureaux de secteur et d'en faire un usage plus efficace.

21. Les processus de collecte et de communication des données comptent parmi les domaines clés qui, conformément à la recommandation du BSCI, ont été considérablement améliorés. Pour garantir l'exploitation cohérente de la matrice, ainsi que la fiabilité et la robustesse du système de gestion axée sur les résultats, le Département de la planification a conçu plusieurs outils pour guider les différents processus de suivi, depuis la saisie des données jusqu'à l'interprétation et l'analyse des indicateurs.

22. Les aspects techniques du système de gestion axée sur les résultats sont exposés dans un guide par étapes, publié en 2018, qui vise à clarifier les rôles et les responsabilités en matière de suivi et à aider le personnel concerné à se servir de la nouvelle version du système. Cet ouvrage propose une approche systématique qui définit clairement les rôles pour garantir que les données saisies sont examinées et



contrôlées à différents niveaux. Quant aux aspects de fond concernant l'interprétation de la matrice, ils sont abordés dans un manuel d'indicateurs communs, élaboré par le Département de la planification et révisé en 2019. Ce manuel vise à faciliter la collecte et la communication de données cohérentes, en associant des indicateurs matriciels à des méthodes de calcul des résultats, et comporte des directives à l'intention de tous les membres du personnel qui participent aux processus de collecte, d'assurance de la qualité et de communication des données. Il comprend également un récapitulatif du cycle et des calendriers de présentation des rapports et des rôles et responsabilités au sein de l'Office, une description de la méthode d'évaluation par code couleur que l'Office emploie pour apprécier les performances, ainsi qu'une liste de termes fréquemment utilisés dans l'établissement de rapports.

23. Les données saisies dans le système de gestion axée sur les résultats sont analysées et communiquées sur une base trimestrielle, au niveau des bureaux de secteur, et sur une base semestrielle et annuelle, au niveau de l'organisation. Les pratiques de gestion du risque sont bien établies. Le risque fait l'objet d'un suivi à des moments précis, situés tout au long du cycle de gestion d'un programme<sup>3</sup>. À l'instar des hypothèses, des priorités et de l'examen des progrès réalisés au regard des indicateurs de la stratégie à moyen terme, les principaux risques font l'objet d'un suivi, d'une actualisation et d'une description tous les trimestres, puis sont examinés lors de réunions semestrielles et annuelles d'analyse des résultats. Les rapports sur les appels d'urgence comportent également des inventaires de risques qui sont examinés et actualisés deux fois par an.

24. Il est ressorti des entretiens menés dans le cadre de l'examen triennal que, dans l'ensemble, le personnel appréciait la manière dont la stratégie à moyen terme avait effectivement permis de clarifier les rôles et les responsabilités, d'améliorer la qualité et la cohérence stratégique horizontale du cadre de résultats et des instruments de planification, et de favoriser une méthode de travail plus collaborative à l'échelle de l'Office. En outre, les mesures prises en vue de promouvoir la réflexion et de favoriser les discussions sur les performances aux différents niveaux de l'organisation ont fait l'objet de nombreux commentaires positifs. Les personnes interrogées ont convenu que l'adoption d'une approche plus intégrée avait renforcé l'appropriation de la stratégie et aidé à concevoir une méthode de communication plus claire au sujet des travaux, des réalisations et des besoins de l'Office.

25. Dans l'ensemble, l'examen des nombreux éléments d'information fournis par l'Office et des déclarations du personnel interrogé a permis de conclure avec certitude que le cadre de responsabilisation et le système de suivi axé sur les résultats avaient été considérablement améliorés et que la recommandation 1 avait été appliquée de manière satisfaisante. Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a confirmé cette conclusion dans son rapport. Au titre de son analyse de l'indicateur clef de performance 7 (accent mis sur des résultats solides et transparents, orientation fonctionnelle explicite), le Réseau a constaté que l'Office était très attaché, au niveau institutionnel, à la gestion axée sur les résultats et qu'il adaptait expressément ses activités de planification et d'établissement de rapports pour faire en sorte que les objectifs de la stratégie à moyen terme figurent dans les

---

<sup>3</sup> Directive organisationnelle n° 21, partie 6 : Structures d'appui à la responsabilisation et à la gestion du risque institutionnel.



plans établis à tous les niveaux de l'organisation<sup>4</sup>, un élément que le Réseau a jugé être un point fort de l'Office en 2018<sup>5</sup>.

26. Cette recommandation a été appliquée.

## **Recommandation 2**

### **Déterminer le niveau des ressources nécessaires pour réaliser pleinement les résultats visés dans le plan à moyen terme pour 2016-2021, et recenser et communiquer les déficits de financement**

27. La recommandation 2 est libellée comme suit :

Après l'établissement de données de référence cohérentes pour le suivi des résultats, des objectifs de résultat et des indicateurs SMART et l'amélioration de la disponibilité des données, l'Office devrait :

a) Déterminer le niveau de ressources nécessaires pour réaliser pleinement les objectifs de résultat de sa stratégie à moyen terme pour 2016-2021 au sein de la population qu'il a pour mandat d'aider (au sens large), et parmi les personnes qui ont le plus besoin de son assistance ;

b) Recenser et communiquer régulièrement les effets des déficits de financement sur la réalisation des objectifs de la stratégie à moyen terme pour 2016-2021, ainsi que des objectifs de développement durable pertinents des Nations Unies, à la Commission consultative et aux autres parties prenantes essentielles.

**Indicateurs de succès :** Élaboration et mise en œuvre des éléments liés a) au niveau de ressources nécessaires pour réaliser pleinement les objectifs de résultats de sa stratégie à moyen terme pour 2016-2021 au sein de la population qu'il a pour mandat d'aider et b) aux informations communiquées à la Commission consultative et aux autres parties prenantes essentielles, concernant les effets des déficits de financement sur la réalisation des objectifs de la stratégie à moyen terme pour 2016-2021, ainsi que des objectifs de développement durable pertinents des Nations Unies.

28. La stratégie à moyen terme pour la période 2016-2021 comprend un chapitre qui décrit les besoins financiers de l'Office, ventilés par résultat stratégique, programme, domaine d'activité et flux de financement, pour l'ensemble de cette période. À ce titre, le personnel d'encadrement est tenu d'effectuer des examens mensuels et trimestriels des dépenses et des résultats, ainsi que des examens semestriels et annuels à l'échelle de l'Office. Pour que l'Office puisse accomplir son mandat, tel que défini dans la stratégie à moyen terme, et obtenir les fonds nécessaires, deux stratégies de mobilisation des ressources, couvrant chacune une période de trois ans (2016-2018 et 2019-2021, respectivement), ont été adoptées. Leur objectif est de définir la meilleure manière d'obtenir les ressources nécessaires pour atteindre les résultats stratégiques et de renforcer la stabilité financière de l'Office.

29. Conformément aux obligations en matière d'établissement de rapports énoncées dans la stratégie et dans diverses directives organisationnelles, les bureaux de secteur procèdent à des examens mensuels des dépenses. Lors des examens trimestriels des dépenses réalisés à l'échelle de l'Office, ces informations sont prises en compte et

<sup>4</sup> Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, *2017-18 Performance Assessment*, p. 34.

<sup>5</sup> Ibid., p. 47.

consolidées pour faire en sorte que les ressources soient mobilisées en fonction des besoins et que les déficits des trois flux de financement soient recensés (budget-programme, appels d'urgence et projets). Le Département de la gestion financière coordonne les examens trimestriels des dépenses au niveau du siège, qui donnent lieu à des réunions avec les cinq bureaux de secteur. Au cours de ces examens, les bureaux de secteur ont la possibilité de discuter des déficits de financement et d'envisager des solutions avec le siège.

30. Les informations financières et les déficits de financement figurent également dans les rapports d'activités annuels de l'Office et sont examinés au regard des progrès accomplis dans la réalisation des résultats stratégiques.

31. Conformément à la recommandation faite à l'Office de recenser et de communiquer régulièrement les effets des déficits de financement sur la réalisation des objectifs de la stratégie à moyen terme pour la période 2016-2021, des informations financières et des données actualisées sur ces déficits et leurs effets sont régulièrement soumises à la Commission consultative. Cette dernière reçoit des informations détaillées deux fois par an, lors de ses réunions plénières (en juin et en novembre), et procède à un suivi trimestriel lors de quatre réunions de son sous-comité. Les informations financières sont communiquées chaque année à l'Assemblée générale.

32. Des discussions sur les déficits de financement et leur incidence sur les résultats stratégiques se tiennent également au sein du Comité consultatif pour l'allocation des ressources, qui chaque année est appelé à donner son avis sur le budget et qui est fréquemment consulté sur des questions ad hoc touchant l'affectation ou la réaffectation de ressources financières aux bureaux de secteur ou aux services du siège. Les recommandations du Comité sont soumises à l'approbation du Commissaire général. Elles portent, par exemple, sur l'incidence négative que la suspension d'une activité particulière en raison d'un financement insuffisant peut avoir sur l'éducation.

33. Il est ressorti des entretiens avec le personnel que, si l'Office semble être soumis à un contrôle financier strict, il est difficile de déterminer si cet effort substantiel a un quelconque effet direct sur l'augmentation des ressources, en raison des circonstances extraordinaires dans lesquelles l'Office mène ses activités et des problèmes d'ordre financier et politique auxquels il est confronté. Cependant, à l'égard de la recommandation 1, les personnes interrogées ont convenu que la démarche de communication renforcée permettait de signaler de façon plus évidente que les déficits de financement avaient une incidence sur l'interruption des services essentiels à la population réfugiée. Elles ont exprimé l'espoir qu'à terme, cette démarche permettrait à l'Office de surmonter ses difficultés financières.

34. Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et l'Union européenne ont constaté les mesures que l'Office avait engagées pour clarifier son cadre financier. Prenant note du contexte défavorable dans lequel l'Office mène ses activités et de sa capacité limitée de mettre sur pied de nouveaux cadres financiers, le Réseau s'est félicité que l'Office ait pris des décisions en matière d'affectation des ressources qui étaient clairement articulées, transparentes et adaptées à sa situation financière difficile, et qu'il ait conçu une démarche plus diversifiée en matière de mobilisation des ressources, qui était cohérente avec son mandat principal, ses priorités stratégiques et le modèle d'activité d'une entité investie d'un mandat temporaire. Le Réseau a également salué le fait que l'Office ait réussi à diversifier sa base de financement, ce qui lui a permis d'accroître la part des

contributions des donateurs traditionnels, qui était nulle il y a quelques années encore mais qui est passée à 13,32 % du budget en 2017<sup>6</sup>.

35. Dans une récente décision d'exécution de la Commission, l'Union européenne s'est exprimée en des termes similaires :

Dans ce contexte, la stratégie à moyen terme de l'Office pour la période 2016-2021 s'est révélée essentielle pour ouvrir la voie à la consolidation et aux économies de dépenses, permettant ainsi à l'Office de se recentrer sur ses activités principales (santé primaire, éducation de base et aide sociale). Bien que sensibles, les réformes techniques prévues dans la stratégie à moyen terme évoluent et devraient contribuer à améliorer la stabilité financière de l'Office et à garantir la prestation de services de qualité aux personnes les plus vulnérables parmi la population réfugiée<sup>7</sup>.

36. Les éléments d'information disponibles permettent de conclure que cette recommandation a été pleinement appliquée.

### III. Conclusion

37. Au cours des trois dernières années, l'Office a pris des mesures substantielles en vue d'appliquer les deux recommandations que le BSCI a formulées dans son évaluation de 2017. L'approbation de la nouvelle stratégie à moyen terme pour la période 2016-2021 a marqué une étape importante dans la démarche visant à renforcer le cadre de responsabilisation, ce qui a permis de définir plus clairement les rôles et les responsabilités, d'établir un cadre de résultats plus solide et plus cohérent et de mettre en place de nouveaux outils et processus de planification qui améliorent l'harmonisation stratégique, la planification à l'échelle de l'Office et la collaboration transversale. Dans le même temps, l'Office a déployé des efforts considérables pour recenser les besoins et les déficits en matière de financement et a mis en place un système fiable permettant de rendre compte des effets de ces déficits. Si l'incidence de ces efforts n'est pas manifeste, en raison de la crise financière que l'Office a récemment traversée et du contexte politique et économique difficile dans lequel il mène ses activités, la plupart des personnes interrogées ont convenu que les conditions créées pourraient, à terme, aider l'Office à énoncer plus clairement ses besoins financiers et à améliorer sa démarche de mobilisation des ressources.

38. Les personnes interrogées ont constaté, aux cours de ces trois années, certains signes manifestes de changement qui ont également été mentionnés dans le cadre d'évaluations indépendantes, comme celle menée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales.

La Secrétaire générale adjointe  
aux services de contrôle interne  
(*Signé*) Fatoumata **Ndiaye**  
Mars 2020

<sup>6</sup> Ibid., p. 25 et 27.

<sup>7</sup> Décision d'exécution de la Commission européenne du 5 décembre 2018, annexe 2, p. 5. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse suivante : [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/c\\_2018\\_8193\\_palestine\\_mod\\_unwra\\_merged.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/c_2018_8193_palestine_mod_unwra_merged.pdf).

## **Annexe\***

### **Observations communiquées par l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient**

L'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient remercie la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne d'avoir évalué, en 2017, ses programmes de travail visant à améliorer le niveau de vie des réfugiés de Palestine. Il remercie également la Division de l'examen triennal approfondi qu'elle a achevé en 2019.

L'Office n'a pas d'observation à formuler sur le projet de rapport et remercie la Division de lui avoir offert cette possibilité.

L'Office estime que l'évaluation de 2017 et l'examen triennal ont constitué une excellente source d'enseignements et se réjouit que la Division ait pris note, dans son examen, des résultats importants qu'il a enregistrés en appliquant les deux recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation.

---