



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

Distr. générale  
10 mai 2000  
Français  
Original: anglais

---

**Session annuelle de 2000**

13-25 juin 2000, Genève

Point 10 de l'ordre du jour provisoire

**Rapport annuel de l'Administrateur pour 1999**

**Additif**

**Rapports du Corps commun d'inspection**

1. En 1999, le PNUD a contribué à l'élaboration de plusieurs rapports du Corps commun d'inspection (CCI) directement et indirectement par l'intermédiaire du Comité administratif de coordination (CAC) : a) examen du Comité administratif de coordination et de ses mécanismes (JIU/REP/99/1); b) évaluation de l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme (JIU/REP/99/2); c) budgétisation axée sur les résultats : expérience des organisations du système des Nations Unies (JIU/REP/99/3).

2. Le présent rapport offre un aperçu du contenu général des rapports du CCI et met en relief les recommandations qui présentent un intérêt particulier pour le PNUD, en notant les observations formulées par celui-ci sur les rapports définitifs et en indiquant les points précis qui méritent l'attention du Conseil d'administration ou appellent une décision de sa part.

**Examen du Comité administratif  
de coordination et de ses  
mécanismes (JIU/REP/99/1)**

**Contenu**

3. Le rapport a pour objectif de contribuer aux initiatives en cours visant à renforcer l'efficacité et

l'impact du CAC et de ses mécanismes et à améliorer son interaction avec les organes intergouvernementaux en général et avec ceux ayant un mandat de coordination à l'échelle du système en particulier. Le rapport conclut que le CAC est le seul organe réunissant les chefs de secrétariat de toutes les organisations du système des Nations Unies, sous la présidence du Secrétaire général. Des initiatives récentes, conformes aux principes directeurs arrêtés par le CAC, ont renforcé le sens des responsabilités et le sentiment d'appropriation des membres du Comité. Il convient que le CAC en tant qu'enceinte sans équivalent pour promouvoir la coopération et la coordination intersecrétariats dans le système des Nations Unies reste à l'écoute de toutes ses organisations participantes, dans un environnement international qui ne cesse d'évoluer. Le CAC s'intéresse de plus en plus aux enjeux stratégiques et, dans un monde de communication universelle, dans lequel l'image est souvent le message, l'appellation actuelle du Comité pourrait donner à tort l'impression qu'il ne s'occupe que des aspects administratifs de la coordination. Le rapport recommande donc que les chefs de secrétariat s'intéressent davantage à la recherche d'un nouveau nom pour le Comité.

## Recommandations intéressant le PNUD

4. Le rapport recommande entre autres que : a) les chefs de secrétariat continuent de s'inspirer des principes directeurs qui ont mis en place des conditions permettant d'accroître l'efficacité et l'impact du CAC en renforçant leur unité d'objectifs – il convient qu'ils favorisent les initiatives du Secrétaire général en sa qualité de Président du CAC et le rôle des autres chefs de secrétariat et de leurs organisations en tant que chefs de file dans l'exécution de leur mandat spécifique et la mise en oeuvre de leurs compétences; b) le CAC continue de démontrer la pertinence et l'utilité de son travail en traitant des questions qui se prêtent à un examen à l'échelle du système, en élaborant des programmes d'action stratégiques, en faisant en sorte que la mise en oeuvre des résultats de ses réunions et de celles de ses organes subsidiaires soit plus orientée vers l'action; c) les chefs de secrétariat proposent le moment venu au Conseil économique et social un nouveau nom pour le CAC qui traduise mieux l'évolution de son champ d'activités et de ses fonctions; d) le CAC mette en oeuvre de nouvelles méthodes de travail afin de faciliter l'interaction entre les quatre comités permanents, de garantir l'examen par le Comité d'organisation de l'ensemble des questions avant les réunions du CAC, ainsi que la délégation de pouvoir au Comité d'organisation, au Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO) et au Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA); e) la rationalisation des mécanismes de coordination reste parmi les objectifs des réexamens périodiques de la structure et des mécanismes du CAC et que celui-ci demande au Comité d'organisation et aux comités permanents de proposer des moyens d'éviter le double emploi des mécanismes de formation du personnel, de poursuivre l'examen du Sous-Comité de la nutrition du CAC et d'examiner la nécessité de faire en sorte que le Comité permanent interorganisations devienne partie intégrante des mécanismes du CAC; f) que tous les membres du CAC participent au renforcement des services d'appui du Comité; g) le Secrétaire général présente au Conseil économique et social des informations sur les mesures prises par les chefs de secrétariat en vue de mettre en place une gestion de l'information coordonnée à l'échelle du système; h) le CAC assure la promotion des activités pertinentes sur les sites Web; i) l'Assemblée générale invite les États Membres à

compléter les efforts de coordination intersecrétariats; j) les organes délibérants qui ne l'ont pas encore fait demandent aux chefs de secrétariat de présenter, au titre d'un point de l'ordre du jour consacré à la coordination à l'échelle du système, un rapport périodique mettant l'accent sur les mesures prises ou envisagées pour améliorer la coordination et renforcer l'unité d'objectifs du système dans son ensemble; k) les organes délibérants demandent aux chefs de secrétariat des rapports plus complets et plus transparents sur les incidences financières du processus de coordination interinstitutions; l) l'Assemblée générale réaffirme son propre rôle dans l'approbation, au nom du système, du budget total de tous les secrétariats cofinancés.

## Observations du PNUD

5. Le PNUD a participé directement aux travaux du CAC et de ses mécanismes et a présenté à cette occasion ses observations, lesquelles ont été intégrées à la note du Secrétaire général communiquée à l'Assemblée générale, pour examen, qui présente les observations du Secrétaire général et du CAC (A/54/288/Add.1). Le PNUD appuie pleinement les observations contenues dans la note du Secrétaire général. Il est prévu que l'Assemblée générale examine ce point de l'ordre du jour et lui donne suite lors de la reprise de la cinquante-quatrième session en 2000. Le PNUD appuie également les observations générales formulées par le CAC sur le rapport du CCI : a) les membres du CAC se félicitent des objectifs du rapport qui arrive à point nommé, compte tenu des réformes en cours dans le système des Nations Unies ainsi que des réformes ayant lieu actuellement au sein du CAC lui-même et de ses organes subsidiaires; b) les membres du CAC notent également que l'examen de la réforme du CAC présenté dans le rapport offre une évaluation équilibrée de l'évolution du Comité et du nouvel esprit de concertation et de coopération dans lequel le CAC fonctionne maintenant; c) les membres du CAC se sont constamment efforcés de lancer de nouvelles idées et initiatives pour renforcer leur capacité de coordination des activités à l'échelle du système ainsi que pour promouvoir une coopération plus étroite dans le système en vue d'atteindre les objectifs communs des États membres; d) les membres du CAC reconnaissent qu'un changement radical au niveau de l'esprit et des attitudes ouvre la voie à des modalités de coordination novatrices et plus efficaces; e) la réforme du CAC est un élément à part entière des réformes en cours dans le

système des Nations Unies. Toutes ces réformes ont en commun l'importance accordée à l'élargissement des partenariats, tant au sein du système qu'avec d'autres organisations internationales et la société civile dans son expression la plus large; f) les interactions du CAC avec des organes intergouvernementaux, notamment le Conseil économique et social, ont été largement favorisées et encouragées par les transformations intervenues au sein du Conseil lui-même. Le renouveau du Conseil s'est accompagné d'un nouvel esprit de motivation, de consultation et de coopération au sein du CAC; g) qu'il s'agisse de contributions individuelles ou collectives, les chefs de secrétariat du CAC redoublent d'efforts pour que leurs organes directeurs s'occupent de façon plus suivie des grands problèmes, à l'échelle du système; h) la réorganisation en cours au Conseil économique et social a permis à celui-ci de rendre la coordination plus fructueuse en intensifiant le dialogue entre le Conseil et les institutions de Bretton Woods; i) dans le cadre des délibérations, les nouvelles méthodes de travail du Conseil ont suscité des débats plus méthodiques et plus pragmatiques sur de grands sujets de préoccupation pour la communauté internationale et ont permis au système de partager ses informations et de solliciter des orientations générales auprès des États membres. La redynamisation du Conseil économique et social et le renforcement du dialogue avec les organismes des Nations Unies contribuent à créer un nouvel environnement qui permet une meilleure coordination; j) les réformes entreprises récemment ont permis d'améliorer considérablement la cohérence des politiques et la complémentarité des fonctions des organismes des Nations Unies, de renforcer la capacité collective du système en matière de planification et de stratégie et d'accroître sa souplesse et sa capacité d'intervention dans le cadre des crises et des événements internationaux majeurs; k) les chefs de secrétariat demeurent résolus à poursuivre dans cette voie, afin d'améliorer la pertinence et l'efficacité des activités, structures et méthodes de travail des mécanismes du CAC; l) les membres du CAC estiment que le rapport du CCI répond aux besoins du moment et leur sera utile pour poursuivre leurs efforts en vue de transformer le CAC et ses mécanismes. En 2000, il est prévu que le CAC prenne d'autres décisions concernant ses travaux et ses méthodes de travail futurs, en ayant présentes à l'esprit l'analyse et les recommandations du CCI.

## **Évaluation de l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme (JIU/REP/99/2)**

### **Portée**

6. L'objectif du présent rapport est d'aider les États Membres à prendre une décision quant à l'avenir de l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme (INSTRAW). Comme bien d'autres entités, fonds et programmes des Nations Unies, l'Institut est tributaire de contributions volontaires et a par conséquent souffert de la diminution des contributions d'aide publique au développement au cours des dernières années.

### **Recommandations présentant un intérêt particulier pour le PNUD**

7. Parmi les principales recommandations du rapport, on citera les suivantes : a) l'INSTRAW doit poursuivre ses travaux pour s'acquitter de son mandat, en étant assuré que les États Membres conservent et renouvellent leur intérêt pour ses travaux et l'expriment, notamment par leurs contributions volontaires; b) il faudra prendre un certain nombre de mesures pour mettre en relief le rôle joué par l'INSTRAW, renforcer la fonction de mobilisation des ressources et accroître le rendement des activités de collecte de fonds; c) l'Institut devrait disposer du personnel adéquat en nombre aussi bien qu'en qualité; d) les arrangements administratifs avec le Secrétariat de l'ONU devraient être améliorés; e) les États Membres devraient envisager de modifier le Statut de l'INSTRAW pour lui permettre de recevoir une subvention au titre du budget ordinaire de l'ONU; f) les États Membres devraient réaffirmer leur engagement en faveur du mandat de l'Institut dans le cadre des programmes de l'ONU pour la promotion de la femme. Il faudrait examiner de près la répartition du travail entre la Division de la promotion de la femme, l'Institut et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme afin d'éviter les chevauchements d'activités et les doubles emplois; g) l'Institut devrait se formuler une vision de l'avenir présentant son « Plan stratégique et Programme de travail pour 2000-2003 » et en établissant des partenariats stratégiques avec d'autres organismes, organes, programmes et fonds des Nations Unies.

## Observations du PNUD

8. Le PNUD partage entièrement les vues du Corps commun d'inspection concernant l'Institut. L'ONU a besoin et peut tirer profit d'un organisme revitalisé comme l'Institut qui approche de manière coordonnée la recherche et la formation destinées à appuyer l'égalité entre les sexes et le pouvoir d'action des femmes. À cet égard, le PNUD et l'INSTRAW ont récemment conçu un nouveau partenariat stratégique prévoyant l'établissement d'un Service d'échanges et de recherches sur la sexospécificité chargé de diffuser l'information venant de tous les pays, de réaliser des recherches, et de développer les capacités et les réseaux en tenant compte des besoins spéciaux des pays en développement. En outre, UNIFEM et la Division de la promotion de la femme, qui ont établi avec l'Institut le site Web WomenWatch (<<http://www.un.org/womenwatch>>), pourraient collaborer étroitement avec l'INSTRAW et le PNUD dans le cadre du Service d'échanges et de recherches sur la sexospécificité en utilisant les nouvelles technologies de l'information et des communications pour contribuer à la constitution d'un système renforcé de données sur les femmes. Le site WomenWatch est l'accès électronique à l'information sur les femmes réalisé par les organisations des Nations Unies. Le PNUD, tout comme le système des coordonnateurs résidents sur le terrain, continuera de tirer parti des compétences de l'INSTRAW pour la mise en place et l'évaluation d'activités dans le cadre de leurs mandats.

## Budgétisation axée sur les résultats : expérience des organisations du système des Nations Unies (JIU/REP/99/3)

### Portée

9. L'objectif du présent rapport est de tirer des leçons de l'expérience des autres organisations du système des Nations Unies en matière de budgétisation axée sur les résultats (BAR) afin d'aider les États Membres à examiner la proposition d'adopter cette méthode à l'ONU. Le rapport conclut que a) la pertinence pour l'ONU de l'expérience des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) en matière de BAR et de techniques semblables est probablement assez limitée parce que la

mise en place de la BAR dans les autres organisations en est encore à un stade préliminaire; b) l'expérience des institutions spécialisées et de l'AIEA varie beaucoup quant aux difficultés soulevées par l'application de la BAR à l'ONU; c) leur expérience a mis en évidence des problèmes ou des difficultés qu'il faudra étudier avec soin, notamment en ce qui concerne les définitions, les mesures et les approches; d) leur expérience a montré le rôle de gouvernance de plus en plus grand que jouent les États Membres (grâce à l'utilisation de la BAR), l'importance d'un plan à moyen terme et la nécessité d'analyser les résultats sur les plans qualitatifs et quantitatifs; e) on s'accorde de plus en plus à reconnaître dans toutes les organisations que la BAR contribue à accroître la transparence et la responsabilité; f) comme pour les autres méthodes, les avantages des techniques de la BAR dépendront du soin et du discernement avec lesquels le Secrétariat et les États Membres l'appliqueront de manière concertée; g) le succès de la méthode sera fonction du climat de confiance et de compréhension qui s'établira entre les États Membres et le Secrétariat.

## Recommandations présentant un intérêt pour le PNU

10. Les principales recommandations du rapport sont les suivantes : a) pour que les États Membres puissent donner les directives appropriées en vue de résoudre le problème que pose l'absence de définition convenue des termes de BAR, le glossaire des termes financiers et budgétaires devrait être examiné par des organes compétents des organismes des Nations Unies, qui devraient formuler des observations à son sujet; b) un groupe de travail à composition non limitée devrait être établi au niveau de la Cinquième Commission de l'Assemblée générale; c) si l'Assemblée générale décide d'appliquer la BAR à l'ONU, L'École des cadres des Nations Unies et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) devraient être invités à organiser des séminaires et des ateliers pour aider à familiariser le personnel et les représentants des États Membres avec les techniques de la BAR; d) les prochains rapports sur la BAR devraient comprendre un tableau complet des changements qui seraient nécessaires pour que l'Organisation soit prête à appliquer cette méthode; e) le Secrétaire général devrait présenter à l'Assemblée générale un rapport contenant ses recommandations sur la façon de prendre en compte les facteurs externes dans la détermination de la responsa-

bilité des directeurs de programmes dans le contexte de la BAR; f) le Comité du programme et de la coordination et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires devraient être invités à formuler des observations au sujet des rôles qui seraient les leurs dans le contexte de la BAR.

### **Observations du PNUD**

11. Le PNUD fait siennes les six recommandations générales avec les observations suivantes : a) le Corps commun d'inspection ne fait pas mention du « système de comptabilité des coûts », qui constitue une partie intrinsèque de la BAR. Pour appliquer la BAR intégralement, il faudrait déterminer quelles activités permettent d'atteindre tel ou tel but ou résultat et les coûts de chacune de ces activités. Il n'est pas sûr qu'il soit possible d'appliquer intégralement le système de comptabilité des coûts dans le contexte de l'ONU mais il serait très utile de déterminer dans quelle mesure ce système pourrait être intégré à l'approche adoptée (ou si elle a déjà été appliquée); b) la recommandation selon laquelle on doit s'efforcer d'harmoniser les principaux termes de la BAR devrait viser aussi la définition de « budget-programme » et d'autres termes connexes. En d'autres termes, il faudrait établir clairement dans quels cas la BAR vise des rubriques du budget et dans quels cas elle vise des éléments de programme.

### **Mesures à prendre par le Conseil d'administration**

12. Le Conseil d'administration voudra peut-être prendre acte du présent rapport, notamment en ce qui concerne les parties du rapport du CCI qui ont été spécialement soulignées et qui se rapportent particulièrement aux travaux du PNUD.

---