



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

Diffusion : générale
26 mars 2018

Version originale :
anglais

Session annuelle 2018

Du 4 au 8 juin 2018, New York

Point 10 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP – Rapport annuel de la Directrice exécutive

FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION

Rapport sur les recommandations de 2017 du Corps commun d'inspection

Rapport de la Directrice exécutive

Résumé

En application des dispositions de la résolution 59/267 de l'Assemblée générale, le présent rapport offre une vue d'ensemble de la suite que l'Administration du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a donnée aux recommandations formulées par le Corps commun d'inspection (CCI), une attention particulière étant portée aux recommandations qui sont expressément adressées aux organes délibérants des organismes des Nations Unies. Le présent rapport met l'accent sur les huit rapports et la lettre d'observation formulés par le CCI en 2017 qui sont pertinents au regard des travaux du Fonds. Sur les 44 recommandations émises au total dans des rapports pertinents pour le Fonds en 2017, 31 sont adressées au FNUAP, dont 23 sont adressées à l'Administration et 8 aux organes délibérants. Le présent rapport présente une vue d'ensemble de la suite que l'Administration a donnée à ces recommandations, ainsi qu'une mise à jour de l'état d'avancement de l'application des recommandations contenues dans les rapports du CCI publiés en 2015 et 2016.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration est invité à prendre acte du présent rapport, notamment pour ce qui est des aspects des rapports du CCI qui présentent un intérêt particulier pour les travaux du Fonds.

I. Aperçu des rapports et notes du Corps commun d'inspection

1. Le présent rapport présente brièvement les rapports publiés par le Corps commun d'inspection (CCI) qui sont pertinents au regard des travaux du FNUAP et qui ont été reçus depuis le dernier rapport remis au Conseil d'administration [DP/FPA/2017/4 (Partie II)]. Il s'agit de huit rapports, d'une note et d'une lettre d'observation.

- (a) [La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies \(JIU/REP/2016/10\)](#) ;
- (b) [Services d'appui administratif : Le rôle des centres de services dans la refonte des modalités de prestation de services administratifs \(JIU/REP/2016/11\)](#) ;
- (c) [Évaluations des organismes des Nations Unies conduites par des donateurs \(JIU/REP/2017/2\)](#) ;
- (d) [Examen des politiques en matière de voyages en avion à l'échelle du système des Nations Unies : réaliser des gains d'efficacité et des économies et renforcer l'harmonisation \(JIU/REP/2017/3\)](#) ;
- (e) [Résultats de l'examen de la suite donnée aux rapports et recommandations du Corps commun d'inspection par les organismes des Nations Unies \(JIU/REP/2017/5\)](#) ;
- (f) [La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement : analyse des progrès et de l'efficacité des politiques \(JIU/REP/2017/6\)](#)¹ ; et [Gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies : description d'un modèle de maturité à forte incidence pour gérer dans une optique de résultats – cadre de référence, stades de développement et résultats \(JIU/NOTE/2017/1\)](#) ;²
- (g) [Examen des critères d'établissement des rapports à l'intention des donateurs dans l'ensemble du système des Nations Unies \(JIU/REP/2017/7\)](#) ; et
- (h) [Suite donnée à « l'Étude des progiciels de gestion intégrés dans les organismes des Nations Unies \(JIU/REP/2012/8\) » \(JIU/ML/2017/1\)](#).

2. De plus, en sa qualité de membre du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCI), le FNUAP a continué de contribuer à la rédaction des réponses consolidées aux rapports du CCI, qui sont incluses ici si elles étaient disponibles au moment de la rédaction du présent rapport.

3. Les observations de l'Administration concernant les différentes recommandations formulées dans les rapports, la note et la lettre d'observation du CCI sont exposées à la Section II. L'état d'avancement des recommandations précédemment adressées au FNUAP est décrit à la Section III. L'annexe 1 du présent rapport présente un tableau récapitulatif des documents qui font l'objet du présent rapport. Les annexes 2 et 3 donnent respectivement des informations sur la suite donnée aux recommandations publiées en 2016 et 2015. L'annexe 4 donne un aperçu des recommandations des rapports du CCI inclus dans ce document, qui sont pertinentes au regard des travaux du Fonds et adressées à l'organe délibérant. Enfin, l'annexe 5 présente les questions qui, dans le programme de travail du CCI pour 2018, revêtent de l'importance au regard des travaux du Fonds.

II. Vue d'ensemble et examen des rapports et recommandations pertinents du Corps commun d'inspection

A. La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2016/10)

¹ L'examen a été présenté en deux documents distincts : un rapport de synthèse, présenté ci-après au Conseil d'administration ; et un rapport plus long à l'appui, qui détaille les données et les analyses techniques. Au moment de l'achèvement de ce rapport, les commentaires du CCI à son sujet n'étaient pas finalisés.

² Comme le rapport et la note couvrent le même sujet, le présent rapport les aborde dans des sections consécutives.

4. Ce rapport évaluait l'état de préparation à la gestion des connaissances dans l'ensemble du système des Nations Unies. Les cinq critères utilisés pour l'évaluation s'attachaient principalement à l'existence d'une stratégie, de documents directifs et/ou de lignes directrices visant à définir, institutionnaliser et concrétiser la gestion des connaissances. L'examen a révélé que la gestion des connaissances n'était pas encore une priorité stratégique dans toutes les organisations du système des Nations Unies, et qu'il n'existait pas de pratiques communes acceptées ou partagées à l'échelle du système. L'existence d'une conception de la gestion des connaissances, quelle qu'en soit la formulation, était le principal élément commun d'un cadre de préparation.

5. Certaines organisations avaient déjà adopté des stratégies de gestion des connaissances. Suivant diverses approches, elles avaient mis en place les éléments fondamentaux de la gestion des connaissances au niveau conceptuel ou opérationnel. Lorsque de telles stratégies existaient, elles incluaient, à différents degrés, des politiques et des mesures concernant les autres éléments du cadre de préparation. Le rapport suggérait que les stratégies de gestion des connaissances existantes qui s'étaient révélées efficaces et utiles au fil du temps pouvaient inspirer ou aider d'autres organisations désireuses d'adopter leur propre stratégie. La portée et la teneur des stratégies pouvaient être adaptées aux mandats spécifiques des organisations concernées. L'évaluation concluait que les ressources intellectuelles nécessaires pour élaborer des cadres stratégiques de gestion des connaissances existaient dans toutes les organisations, tant au siège que sur le terrain.

6. Selon une hypothèse fondamentale posée dans le rapport, la gestion des connaissances pouvait être améliorée dans la limite des ressources existantes. Une attention particulière était accordée au rôle des ressources humaines en tant que facteur prédominant dans les processus de gestion des connaissances. Un cercle vertueux latent pouvait être activé en vue de mettre en valeur les connaissances et les ressources humaines qui étaient actuellement sous-utilisées, au niveau de chaque organisation et à l'échelle du système. Les recommandations suivaient la structure du cadre de préparation et avaient pour objet de renforcer le rôle de la gestion des connaissances au service de la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Elles visaient à combler les lacunes de la gestion des connaissances à l'échelle du système, sur la base des pratiques existantes ; à mieux mettre en valeur les ressources humaines et les connaissances qu'elles acquièrent dans leurs organisations ; et à stimuler, d'une manière générale et dans le cadre spécifique du Programme 2030, les initiatives communes à l'échelle du système.

7. Le rapport contenait sept recommandations. Trois d'entre elles (recommandations 1, 3 et 4) sont pertinentes au regard des travaux du FNUAP et sont toutes adressées à la directrice exécutive.

8. Le FNUAP soutient pleinement ces trois recommandations et s'aligne sur les réponses du CCI au rapport ([A/72/325/Add.1](#)). En particulier, la stratégie de gestion des connaissances sous-tend le Plan stratégique du FNUAP en veillant à produire, acquérir et partager des connaissances de haute qualité qui soient utilisées par notre personnel et nos partenaires, ce qui contribue à améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes, de même que l'efficacité opérationnelle (recommandation 1). En ce qui concerne le renforcement des capacités du personnel, le FNUAP multipliera ses efforts et intégrera la gestion des connaissances à son système d'évaluation des performances du personnel et aux plans de travail des unités opérationnelles, y compris sous forme d'indicateurs pertinents et utiles spécifiques à chaque contexte (recommandation 3). Le FNUAP a mis en œuvre des politiques et des procédures de rétention et de transfert des connaissances destinées aux personnels partant à la retraite, changeant de lieu d'affectation et quittant le Fonds (recommandation 4).

B. Services d'appui administratif : le rôle des centres de services dans la refonte des modalités de prestation de services administratifs (JIU/REP/2016/11)

9. Dans le contexte des initiatives prises par des organisations du système des Nations Unies en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des services d'appui administratif, le Corps commun a examiné l'expérience acquise par sept d'entre elles à l'occasion du regroupement des prestations de services dans des centres de services installés dans des lieux d'affectation moins coûteux.

10. Si la réduction des coûts était dans la plupart des cas la principale motivation de ce regroupement, d'autres objectifs, tels que l'amélioration de la qualité des services, la réduction des risques et le recentrage sur les missions à mener, étaient également poursuivis. L'examen a mis en lumière les défis et les opportunités liés à l'établissement de tels centres de services, sur le plan de la conception et de la mise en œuvre, par exemple en ce qui concerne l'orientation du service clientèle et la gestion de la performance, et des ressources humaines. Après avoir étudié le rôle des organes de direction des sept organisations considérées, l'examen a déterminé qu'une approche uniforme n'était pas réaliste. L'examen a également appelé à une meilleure coopération interorganisations.

11. Ce rapport contient cinq recommandations, dont aucune n'est adressée au FNUAP. Le FNUAP a pris note de la réponse apportée par le CCI au rapport ([A/72/299/Add.1](#)). Le FNUAP reconnaît la valeur de ce rapport, à la lumière de ses propres efforts dans ce domaine, et s'est aligné sur les opinions exprimées et les points soulevés par le CCI dans sa réponse au rapport.

C.  valuations des organismes des Nations Unies conduites par des donateurs (JIU/REP/2017/2)

12. Ce rapport passait en revue les différentes approches et pratiques en matière d'évaluations conduites par des donateurs dans le système des Nations Unies et identifiait les difficultés et les préoccupations communes. Selon cet examen, les donateurs se chargent de réaliser leurs propres évaluations des entités des Nations Unies et de leurs programmes pour s'assurer que leurs fonds sont utilisés de manière rationnelle et aux fins prévues, tout en étant assujettis au degré de responsabilité attendu. Ces évaluations bilatérales se sont multipliées ces dernières années, suscitant l'inquiétude des organes de gestion et de contrôle des organismes des Nations Unies. De nombreuses organisations les considèrent comme un problème qui les oblige à y consacrer des ressources et du temps, ce qui conduit parfois à des doubles emplois et à des chevauchements, même si ces évaluations peuvent être perçues comme utiles dans la mesure où elles encouragent l'introspection et la réforme.

13. L'examen proposait des moyens de renforcer la confiance des donateurs pour qu'ils puissent se fier aux rapports de contrôle, grâce notamment au renforcement des fonctions de contrôle, d'enquête et d'évaluation des organisations et à l'action menée pour répondre aux besoins d'assurance des donateurs vis-à-vis des travaux effectués par les organes de contrôle existants. De même, l'examen suggérait que les organisations devraient coopérer étroitement avec les donateurs pour mieux comprendre leurs exigences, leurs attentes et leurs besoins.   cette fin, il recommandait d'améliorer l'établissement de rapports sur les résultats et de participer à des initiatives telles que l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. Il préconisait également que les résultats des évaluations conduites par les donateurs soient plus largement partagés afin de réduire le risque de chevauchements et de doubles emplois entre ces évaluations. Les parties prenantes concernées disposeraient ainsi d'un corpus d'observations factuelles plus étendu pour leurs évaluations. Le rapport recommandait en outre d'établir une fonction centrale ayant compétence pour coordonner la multiplicité des évaluations, notamment pour gérer les informations fournies aux donateurs, garantir la cohérence des conclusions et recommandations, et suivre les mesures prises pour y donner suite, ce qui contribuerait également à l'apprentissage et à des améliorations au niveau des

organismes concernés. De surcroît, il préconisait d'engager et d'entretenir avec les donateurs un dialogue de haut niveau pour déterminer les priorités partagées et mettre en place une plateforme d'évaluation multipartite dotée d'un cadre et d'une méthodologie robustes afin de réduire la nécessité d'effectuer d'autres évaluations bilatérales.

14. Ce rapport formule six recommandations formelles et 11 propositions d'amélioration informelles. La moitié des recommandations sont adressées au Conseil d'administration (recommandations 1, 2 et 5) et l'autre moitié à la directrice exécutive (recommandations 3, 4 et 6).

15. Le FNUAP considère que ce rapport donne une présentation utile des différentes approches, modalités et pratiques en ce qui concerne les évaluations des donateurs. Le FNUAP s'associe aux commentaires soumis par le CCI ([A/72/298/Add.1](#)), y compris à propos des domaines de difficulté et de préoccupations. Néanmoins, le FNUAP souhaiterait souligner certains aspects spécifiques, décrits ci-dessous.

16. En ce qui concerne la diffusion publique des évaluations des donateurs (recommandation 1) et le besoin d'évaluer la méthodologie MOPAN (recommandation 2), le FNUAP est disposé à soutenir ces efforts, le cas échéant. En ce qui concerne la dotation en ressources adéquates des fonctions de contrôle et d'évaluation afin d'offrir aux donateurs le degré d'assurance escompté (recommandation 5), le FNUAP préconise lui aussi que les organes délibérants identifient et fournissent les ressources nécessaires à ces fonctions de supervision fiduciaire, dans la mesure où il existe une corrélation prouvée avec le niveau des évaluations, et où cette approche n'aurait pas un impact négatif sur les ressources destinées au mandat du FNUAP, à sa capacité institutionnelle et à la capacité de supervision de sa direction.

17. Au sujet de l'établissement d'un point focal central pour coordonner le flux d'informations liées aux évaluations des donateurs, le FNUAP note qu'il a déjà mis en place une telle mesure (recommandation 3). En ce qui concerne la demande que la directrice exécutive engage un dialogue avec les donateurs à propos des principaux éléments de leurs évaluations et qu'elle encourage à son tour les fonctions de contrôle et d'évaluation (en tenant dûment compte de leur indépendance) à intégrer ces éléments à leurs activités respectives (recommandation 4), il convient de noter que la prise en compte de l'ensemble (ou d'une partie) des conditions des donateurs pourrait éloigner ses fonctions indépendantes, qui rendent compte aux organes délibérants, de l'examen des principaux risques et défis de l'organisation dans son ensemble, en particulier en l'absence de financements correspondants de la part des donateurs concernés.

18. Le FNUAP considère que ce rapport offre une bonne occasion d'ouvrir un dialogue de haut niveau avec les donateurs à l'échelle du système des Nations Unies (recommandation 6), mais qu'il convient de poursuivre certains dialogues spécifiques à des organisations ou des mandats. Le FNUAP souhaite rappeler que les structures de gouvernance existantes offrent déjà des possibilités de dialogue et de consultation avec les donateurs (et avec les pays de programme) afin que leurs intérêts et leurs priorités soient pris en compte comme il se doit.

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

19. Cet examen a été effectué suite aux appels de l'Assemblée générale en faveur de l'amélioration de la gestion, de l'efficacité et de l'efficience des ressources engagées au titre des voyages en avion. Ce rapport évaluait les politiques, règles et pratiques en la matière au sein des organismes des Nations Unies Il établissait que 24 organismes des Nations Unies avaient dépensé environ 4 milliards de dollars en voyages en avion et prestations connexes (c'est-à-dire les billets d'avion, les indemnités journalières de subsistance, les sommes forfaitaires, les faux frais au départ et à l'arrivée, et les expéditions) entre 2012 et 2015. Le

chiffre global aurait été encore plus élevé si toutes les organisations avaient communiqué des données complètes.

20. L'examen mettait en lumière les variations considérables dans les conditions d'hébergement entre les différentes organisations, auxquelles il faudrait remédier. Il recommandait aux organisations de mieux tenir compte des nouvelles possibilités et difficultés que présente le secteur des transports aériens, de moderniser les outils de gestion des voyages en avion et de renforcer la collaboration avec les prestataires de services afin d'accroître les gains d'efficacité et les économies. Les mesures concrètes proposées incluaient notamment l'intégration de modules de voyages aux progiciels de gestion intégrés des organisations, la réalisation d'évaluations et d'audits périodiques des risques des voyages aériens, l'élimination du droit de voyager en première classe et le remplacement de la classe affaires par la classe économique « premium » lorsque cela est possible.

21. Ce rapport contient neuf recommandations, dont quatre sont pertinentes au regard des travaux du FNUAP. L'une d'entre elles est adressée au Conseil d'administration (recommandation 1) et trois autres à la directrice exécutive (recommandations 4 à 6). Il contient également 34 propositions visant à améliorer la gestion des voyages, à accroître la responsabilisation des cadres qui approuvent les voyages et à assurer une meilleure coordination et coopération interorganisations, et recense les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience dans le but de promouvoir l'harmonisation à l'échelle du système.

22. Bien qu'il soit en accord avec les commentaires émis par le CCI ([A/72/629/Add.1](#)), le FNUAP souhaiterait souligner certains aspects, comme suit. Le FNUAP recommande d'interpréter les données présentées avec prudence, étant donné les différences entre les méthodologies utilisées par les organisations et, par conséquent, entre la nature et la portée des données fournies.

23. En ce qui concerne l'établissement d'un seuil de coût harmonisé en dessous duquel l'itinéraire le plus direct pourrait être sélectionné plutôt que l'itinéraire le plus économique (recommandation 1), le FNUAP confirme avoir déjà mis en œuvre cette recommandation. En ce qui concerne la mise en œuvre de mesures efficaces pour assurer et vérifier la conformité avec la politique d'achat anticipé, y compris l'incorporation de règles de planification avancée et d'indicateurs clés de performance dans les politiques de voyage qui soient régulièrement mesurés (recommandation 4), le FNUAP a mis en œuvre cette recommandation pour l'ensemble des voyages aériens au départ de son siège et l'étendra ensuite aux autres bureaux avec l'introduction prévue du module de voyage dans son futur progiciel de gestion intégré.

E. Résultats de l'examen de la suite donnée aux rapports et recommandations du Corps commun d'inspection par les organismes des Nations Unies (JIU/REP/2017/5)

24. L'examen de la suite donnée aux rapports et recommandations du Corps commun d'inspection par les organismes des Nations Unies est le premier depuis que l'Assemblée générale a approuvé un système de suivi des rapports et recommandations du Corps commun dans sa résolution 54/16 en 1999. L'examen a montré que le processus de suivi a évolué différemment dans les organismes des Nations Unies comme il ressort de la matrice de maturité élaborée en collaboration avec toutes les organisations participantes.

25. L'examen a procédé à une évaluation des mécanismes de suivi avec les organisations participantes du Corps commun et de la fonctionnalité du système de suivi en ligne. En substance, il a examiné la fonction de coordination dans toutes les organisations participantes ; évalué les taux d'acceptation et d'application des recommandations ; et réexaminé les procédures mises en place pour diffuser les rapports du Corps commun, la façon dont ces rapports sont examinés, la manière dont les organes directeurs et délibérants prennent des

décisions en fonction des recommandations du Corps commun et la manière dont ces recommandations sont suivies et les rapports établis à leur sujet. Enfin, l'examen a recensé les bonnes pratiques permettant d'améliorer le suivi des rapports et des recommandations du Corps commun et identifié les améliorations escomptées et exigées pour chaque organisation.

26. Le rapport contenait sept recommandations, dont cinq sont pertinentes au regard des travaux du FNUAP : trois sont adressées au Conseil d'administration (recommandations 1, 2 et 4) et deux à la directrice exécutive (recommandations 5 et 6).

27. Bien que le FNUAP adhère aux commentaires du CCI ([A72/704/Add.1](#)), il souhaite toutefois mettre en lumière certains aspects spécifiques, décrits ci-dessous. Le FNUAP souhaite rappeler que la considération des rapports et des recommandations du Corps commun, et la modalité qui s'y rapporte, est uniquement la prérogative du Conseil d'administration (recommandations 1-2). La soumission de rapports annuels au Conseil d'administration sur l'ensemble des recommandations émises par le corps Commun jusqu'à leur clôture (recommandation 4) nécessiterait une approche différente de la soumission de rapports au Conseil d'administration et du temps consacré par celui-ci à ces questions.

28. Quant au renforcement des procédures de vérification et de suivi de la mise en œuvre des recommandations préconisées dans le rapport (recommandation 5), le FNUAP note qu'une telle mesure nécessiterait des ressources financières et humaines supplémentaires alors que les budgets sont limités. À ce jour, le FNUAP a exploité autant que possible les informations recueillies par ses processus de suivi des recommandations d'audit et d'évaluation, de même que l'expérience de son personnel d'encadrement chargé de la supervision. Enfin, en ce qui concerne la considération par le CCI des recommandations favorisant la coordination et la coopération (recommandation 6), le FNUAP soutiendra les efforts du Secrétaire général, le cas échéant.

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

29. Les organismes des Nations Unies mettent en œuvre la gestion axée sur les résultats depuis 2002. Les résolutions sur l'examen triennal puis quadriennal complet des activités opérationnelles de développement des Nations Unies adoptées de 2004 à 2016 ont mis en relief l'intérêt de la gestion axée sur les résultats.

30. Cette étude mettait en évidence la pertinence de ce mode de gestion dans le contexte actuel. Elle analysait, pour 12 organisations et cinq secteurs de la gestion, les progrès accomplis dans la mise en œuvre depuis 2002, le stade de mise en œuvre en 2015 et la valeur ajoutée ou la différence découlant de la mise en œuvre de ce mode de gestion. Elle présentait les facteurs qui influencent ou entravent sa promotion. Répondant à la question de savoir s'il faut poursuivre cette stratégie de gestion, l'étude présentait des recommandations sur la marche à suivre à cette fin et attirait l'attention sur la nécessité de procéder à un alignement sur les exigences du Programme 2030.

31. La valeur ajoutée de la gestion axée sur les résultats est renforcée lorsque les informations relatives aux résultats sont utilisées de manière équilibrée en vue d'assurer la responsabilisation et de répondre au besoin d'apprentissage. D'autres éléments déterminants sont la cohérence au sein du système des Nations Unies et la mise en place de nouveaux systèmes et structures de gouvernance répondant aux exigences de la gestion axée sur les résultats ayant un caractère conjoint, tels que l'évaluation des activités opérationnelles à l'échelle du système, la cogestion et la responsabilité collective. La viabilité de la gestion axée sur les résultats est tributaire de partenariats et de la mise en place de systèmes nationaux et de capacités en matière de gestion axée sur les résultats, d'évaluation et de statistiques.

32. Le rapport reconnaissait le large éventail d'initiatives pilotes et les nouvelles initiatives tactiques visant à appliquer le Programme 2030 qui étaient en faveur de la poursuite du développement de la gestion axée sur les résultats, et il soulignait la nécessité de disposer d'un cadre stratégique bien défini à l'échelle du système des Nations Unies.

33. Le rapport contient sept recommandations, dont six sont pertinentes au regard des travaux du FNUAP : cinq sont adressées au Conseil d'administration (recommandations 1 à 5) et une à la directrice exécutive (recommandation 6).

34. Le FNUAP s'est doté d'une politique clairement définie, complète et holistique à propos de la gestion axée sur les résultats qui, depuis ses examens complets de 2008/2009 et de 2011, établit l'infrastructure nécessaire pour garantir l'efficacité d'une telle gestion. Depuis 2014, de nouveaux éléments essentiels ont été progressivement introduits et des étapes clés atteintes, notamment : (a) un plan stratégique plus robuste et un cadre intégré pour les résultats et les ressources, qui relie ces premiers à ces dernières ; (b) un cadre de responsabilité des programmes qui définit, par niveau de résultat, les responsabilités de l'organisation ; (c) un système en ligne de planification et suivi des résultats et de production de rapports à leur sujet ; (d) des processus d'assurance qualité pour s'assurer que les programmes sont à la fois basés et centrés sur les résultats ; (e) des procédures et des outils de gestion pour procéder à des évaluations trimestrielles et prendre des décisions basées sur les progrès vis-à-vis des résultats ; et (f) des formations régulières dans les régions visant à renforcer les compétences du personnel en matière de gestion axée sur les résultats. En outre, le FNUAP met actuellement à jour sa politique de gestion axée sur les résultats afin de (a) prendre en compte tous les éléments introduits depuis 2014 et (b) répondre aux besoins et principes de réforme du Programme 2030 et des Nations Unies (recommandation 1).

35. Cette nouvelle stratégie laissera également une place à l'innovation en matière d'intégration de la gestion axée sur les résultats dans tous les domaines couverts par le mandat de l'organisation, ainsi qu'à la documentation et l'évaluation systématiques de l'utilité de la gestion de l'innovation. Au sujet de la culture des résultats (recommandations 3 et 4), le FNUAP soutient l'expansion du renforcement des capacités de gestion axée sur les résultats au-delà de la programmation, de la planification, du suivi de l'évaluation, afin d'englober également le comportement et la performance du personnel ainsi que les compétences managériales. Pour favoriser une culture des résultats et encourager l'utilisation systématique des informations sur les résultats, y compris des informations tirées des évaluations, le FNUAP élabore actuellement un nouveau cours d'apprentissage en ligne intitulé « Introduction à la gestion axée sur les résultats », ainsi qu'une certification managériale qui inclura les compétences de gestion et d'évaluation axées sur les résultats (recommandation 5).

36. Le FNUAP rendra compte au Conseil d'administration des progrès réalisés pour mettre en œuvre son plan stratégique 2018-2021, tant à des fins de responsabilité qu'à des fins d'apprentissage (recommandation 6). Le FNUAP met en garde contre l'établissement d'un mécanisme permanent interorganisations qui guiderait l'harmonisation de la gestion axée sur les résultats au sein du système des Nations Unies (recommandation 2) et recommande plutôt d'intégrer l'harmonisation aux mécanismes déjà en place (même si ceux-ci sont parfois informels), tels que le Réseau de planification stratégique des Nations Unies ou le travail de planification stratégique interorganisations entre le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes.

G. Gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies : description d'un modèle de maturité à forte incidence pour gérer dans une optique de résultats – cadre de référence, stades de développement et résultats (JIU/NOTE/2017/1)

37. Cette note accompagne le rapport JIU/REP/2017/5 décrit ci-dessus.

38. Le modèle à forte incidence pour la gestion axée sur les résultats vise à fournir un cadre commun qui soit opérationnel. La nécessité de disposer d'un cadre commun a été mise en évidence par de nombreux interlocuteurs comme un facteur extrêmement important pour établir l'identité de la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies et un niveau décent d'interopérabilité. Ce modèle est considéré comme un document évolutif qui sera continuellement utilisé et actualisé, et qui servira de base à l'harmonisation et aux échanges d'informations entre les différentes organisations.

39. Les composantes de ce modèle incluent (a) des précisions sur la manière dont la philosophie et les principes du résultat sont intégrés dans les domaines de la gestion et (b) un étalon par rapport auquel les organisations peuvent évaluer leurs efforts pour intégrer la gestion axée sur les résultats dans leurs opérations et pour mener un dialogue cohérent avec les organes directeurs et les autres organisations. De surcroît, ce modèle (c) permet la comparabilité dans la conduite des évaluations ou des examens à l'échelle du système et, de ce fait, fournit une base fiable pour l'élaboration des orientations générales aux fins de la promotion collective de la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies.

40. Son utilisation devrait renforcer le niveau de développement de la gestion axée sur les résultats et améliorer la cohérence conceptuelle et l'impact collectif, conformément aux exigences d'intégration et d'interdépendance définies dans le Programme 2030. Les enseignements tirés de l'expérience donnent à penser que cela ne sera possible qu'avec l'appui sans réserve de la direction.

41. Cette note inclut de recommandations adressées à la directrice exécutive. Elle sollicite l'approbation du cadre et de la méthodologie d'évaluation qui seront utilisés pour développer la gestion axée sur les résultats (recommandation 1) ; le FNUAP confirme son approbation. En ce qui concerne la mise en place d'un mécanisme interinstitutions pour renforcer la collaboration dans l'utilisation et le perfectionnement du cadre (recommandation 2), le FNUAP réitère les opinions exprimées sur le même sujet au paragraphe 34 ci-dessus.

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

42. L'augmentation des contributions volontaires, qui sont pour la plupart définies ou préaffectées, a été spectaculaire au cours des vingt dernières années. Dans le système des Nations Unies, ces contributions représentaient environ 70 % du revenu total en 2015. Pour les activités entreprises au moyen de leurs contributions préaffectées, la plupart des donateurs exigent des rapports individuels détaillés, d'ordre financier et d'information sur les programmes. Ces rapports viennent s'ajouter à ceux que l'organisation présente à ses organes directeurs. Les donateurs fixent les conditions particulières, qui varient considérablement sur le plan du format, du niveau de détail et de la périodicité, ce qui se traduit par une augmentation spectaculaire des rapports de donateurs individuels. Le nombre de rapports s'élève souvent à des centaines, voire des milliers, par an pour de nombreux organismes, ce qui entraîne des coûts de transaction additionnels.

43. Ce rapport recense les moyens d'améliorer l'information des donateurs, de mieux prendre en compte les besoins et les exigences des donateurs, et d'améliorer la réputation du système des Nations Unies comme un partenaire précieux et réactif. Il étudie les possibilités de normalisation et de rationalisation, grâce notamment à l'élaboration d'un modèle commun d'établissement des rapports.

44. Il est notamment recommandé que les organisations engagent avec les donateurs un dialogue au niveau stratégique, conformément à la proposition de pacte de financement du Secrétaire général. Dans un esprit de partenariat, les vues des organisations comme celles des donateurs devraient être prises en compte. L'un des éléments déterminants de ce dialogue

devrait être l'adoption de modèles de présentation des rapports établis à l'intention des donateurs qui contiennent les informations dont les donateurs ont généralement besoin et tiennent compte de leurs exigences ainsi que des cadres réglementaires et des capacités des organisations.

45. Lors de la négociation de contributions individuelles, les organisations et les donateurs devraient se mettre d'accord, dès le départ, sur les besoins, la faisabilité et les incidences financières qui en découlent, notamment la récupération, par les organisations, des coûts additionnels qu'entraînent les demandes particulières d'information et d'établissement de rapports. Tous les services compétents, notamment juridiques et financiers, devraient être consultés en temps voulu. Des directives et une formation appropriées au sujet des rapports établis à l'intention des donateurs, qui seront périodiquement mises à jour, favoriseront la conformité avec les règles et les dispositions de l'organisation et contribueront à la cohérence des rapports. Les chefs de secrétariat devraient encourager l'amélioration de l'accessibilité et de la diffusion de l'information concernant les rapports établis à l'intention des donateurs et maintenir un répertoire central de tous ces rapports et de tous les accords de contribution.

46. Il est également proposé de définir un seuil minimum de contributions en dessous duquel seules seraient fournies des informations standard, ainsi que les méthodes de calcul des frais d'établissement des rapports. Les organisations devraient veiller à ce que leurs politiques de gestion des contributions volontaires soient adéquates, qu'elles possèdent de solides systèmes de gestion des projets et que leurs progiciels de gestion intégrés et autres systèmes d'information de gestion disposent des fonctionnalités nécessaires. Les risques liés à l'information des donateurs doivent être atténués, et il convient de renforcer les procédures d'assurance qualité pour les rapports destinés aux donateurs.

47. Ce rapport contient sept recommandations formelles, dont deux sont adressées au Conseil d'administration et cinq à la directrice exécutive. Il comporte en outre 15 recommandations informelles qui sont d'autres suggestions propres à apporter des améliorations.

48. Le FNUAP accueille favorablement ce rapport, qui met en lumière plusieurs questions importantes sur les relations avec les donateurs, de la négociation des accords aux assurances données, si bien que sa portée est plus large que son titre ne le suggère. Le FNUAP soutient globalement les recommandations 1 à 6, et en a déjà appliqué plusieurs. En ce qui concerne la recommandation 7, le FNUAP note que, pour entreprendre des audits et des évaluations spécifiques afin de répondre aux exigences des donateurs, il faudrait une structure de gouvernance, un niveau de ressources, une structure organisationnelle et un ensemble de compétences qui soient différents de ceux qui sont actuellement disponibles pour ces deux fonctions de supervision fiduciaire.

I. Suite donnée à « l'Étude des progiciels de gestion intégrés dans les organismes des Nations Unies » (JIU/ML/2017/1)

49. Cette lettre d'observations note que les technologies informatiques en nuage proposent des solutions modulables faciles à déployer pour le stockage des données, souvent à un coût moindre que les solutions actuellement appliquées par les organisations. Elle note en outre que les solutions d'hébergement par des tiers, notamment les solutions basées sur un nuage public, peuvent poser des problèmes de confidentialité pour les données sensibles et la protection de la propriété intellectuelle, et qu'en conséquence, tout contrat ou accord en la matière doit inclure des dispositions juridiques appropriées. À cet égard, les inspecteurs ont décidé de publier une lettre d'observations demandant aux chefs de secrétariat des organisations participantes d'informer le Corps commun des mesures prises individuellement ou collectivement pour formuler des politiques ou établir des cadres régissant l'informatique en nuage, y compris des dispositions juridiques propres à garantir la confidentialité et la sécurité des données. Ils ont également demandé au Réseau Informatique et communications du CCI d'informer le Corps commun de la situation actuelle et des progrès accomplis dans

l'élaboration d'une politique à l'échelle du système des Nations Unies concernant les solutions basées sur le nuage.

50. Comme il a été proposé au cours de la 28^e réunion du Réseau Informatique et communications du CCI en mai 2017, s'il n'est pas possible de développer un cadre commun, chaque organisation du système des Nations Unies devrait alors élaborer sa propre politique relative aux solutions basées sur le nuage en fonction des risques. Au vu de l'état d'avancement connu du cadre commun et des initiatives actuellement en cours au FNUAP, l'organisation développera sa propre politique d'hébergement et de gestion sur le nuage basée sur les risques, en maintenant toutefois un dialogue constant avec le Réseau Informatique et communications du CCI.

III. État d'avancement de l'application par le FNUAP des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection

51. Donnant effet à la résolution 60/258, par laquelle l'Assemblée générale des Nations Unies lui demandait d'améliorer le dialogue avec les organismes participants et de renforcer ainsi l'application de ses recommandations, le CCI a prié le Fonds de lui communiquer des informations sur la suite donnée aux recommandations formulées en 2016 et 2015. On trouvera aux annexes 2 et 3 du présent rapport des renseignements actualisés sur le niveau d'application de ces recommandations.

52. Sur les 38 recommandations formulées par le CCI en 2016 applicables au Fonds, 17 d'entre elles (45 %) n'ont pas été approuvées ou sont en cours d'étude, tandis que 11 (29 %) ont été appliquées et 13 (34 %) sont en cours d'application ou n'ont pas encore été appliquées.³ De même, sur les 20 recommandations formulées par le CCI en 2015 applicables au Fonds, six (15 %) n'ont pas été approuvées ou sont en cours d'étude, tandis que cinq (13 %) ont été appliquées et neuf (23 %) sont en cours d'application ou n'ont pas encore été appliquées. Des informations complémentaires sont fournies dans le système de suivi en ligne des recommandations du CCI accessible aux États membres.

53. Le Fonds s'engage à donner suite aux recommandations pertinentes en attente et à continuer de contribuer aux diverses initiatives que le CCI pourrait lancer à l'avenir.

³ État d'avancement fin janvier 2018.

ANNEXE 1**Résumé des rapports, de la note et de la lettre d'observation inclus dans le présent rapport et pertinents au regard des travaux du FNUAP**

Cote	Titre	Nombre total de recommandations	Recommandations s'appliquant au FNUAP	Recommandations adressées au Conseil d'administration
JIU/REP/2016/10	La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies	8	3	-
JIU/REP/2016/11	Services d'appui administratif : le rôle des centres de services dans la refonte des modalités de prestation de services administratifs	-	-	-
JIU/REP/2017/2	Évaluations des organismes des Nations Unies conduites par des donateurs	6	6	3
JIU/REP/2017/3	Examen des politiques en matière de voyages en avion à l'échelle du système des Nations Unies : réaliser des gains d'efficacité et des économies et renforcer l'harmonisation	9	4	1
JIU/REP/2017/5	Résultats de l'examen de la suite donnée aux rapports et recommandations du Corps commun d'inspection par les organismes des Nations Unies	7	5	1
JIU/REP/2017/6 :	La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement : analyse des progrès et de l'efficacité des politiques	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>1</u>
JIU/NOTE/2017/1	Gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies : description d'un modèle de maturité à forte incidence pour gérer dans une optique de résultats – cadre de référence, stades de développement et résultats (JIU/NOTE/2017/1)	-	-	-
JIU/REP/2017/7	Examen des critères d'établissement des rapports à l'intention des donateurs dans l'ensemble du système des Nations Unies	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>2</u>
JIU/ML/2017/1	Suite donnée à « l'Étude des progiciels de gestion intégrés dans les organismes des Nations Unies » (JIU/REP/2012/8)	-	-	-
Total pour 2017		44	31	8

Les rapports suivants du CCI publiés en 2017 ne sont pas pertinents au regard des travaux du Fonds :

JIU/REP/2017/1 – Examen de la gestion et de l'administration à l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

JIU/REP/2017/4 – Examen de la gestion et de l'administration de l'Union postale universelle

ANNEXE 2

État d'avancement (au 31 janvier 2018) de l'application des recommandations formulées par le CCI en 2016

Cote	Titre	Nombre total de recommandations	Recommandations s'appliquant au FNUAP	Dont recommandations adressées au Conseil d'administration	État d'avancement de l'application des recommandations concernant le FNUAP		
					Rejetées/ En cours d'examen	Appliquées	En cours/ À lancer
JIU/REP/2016/2	Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies	4	3	1	1	-	2
JIU/REP/2016/4	Prévention, détection et répression de la fraude dans le système des Nations Unies	16	16	1	1	7	8
JIU/REP/2016/5	Évaluation de la contribution du système des Nations Unies pour le développement au renforcement des capacités nationales en matière d'analyse statistique et de collecte de données à l'appui de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres objectifs de développement arrêtés au niveau international	5	1	-	1	-	-
JIU/REP/2016/6	Métaévaluation et synthèse des évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, l'accent étant mis sur la réduction de la pauvreté	5	1	-	1	-	-
JIU/REP/2016/7	Examen d'ensemble de l'appui apporté par le système des Nations Unies aux petits États insulaires en développement : conclusions finales	9	8	7	8	-	-
JIU/REP/2016/8	État de la fonction d'audit interne dans les organismes du système des Nations Unies	9	5	2	-	4	1
JIU/REP/2016/9	Examen de la sûreté et de la sécurité dans les organismes des Nations Unies	8	4	-	4	-	-
JIU/REP/2016/10	La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies	7	3	-	1	-	2
Total pour 2016		63	38	11	17	11	13

Les rapports suivants du CCI, publiés en 2016, sont applicables au FNUAP ; toutefois, ils ne contenaient aucune recommandation spécifique :

[JIU/REP/2016/11](#) Services d'appui administratif : Le rôle des centres de services dans la refonte des modalités de prestation de services administratifs

[JIU/REP/2016/3](#) Examen global de l'appui du système des Nations Unies aux petits États insulaires en développement : conclusions initiales

Le rapport suivant du CCI publié en 2016 n'est pas pertinent au regard des travaux du FNUAP :

JIU/REP/2016/1 – Examen de la gestion et de l'administration de l'Union internationale des télécommunications (UIT)

ANNEXE 3

État d'avancement (au 31 janvier 2018) de l'application des recommandations formulées par le CCI en 2015

Cote	Titre	Nombre total de recommandations	Recommandations s'appliquant au FNUAP	Dont recommandations adressées au Conseil d'administration	État d'avancement de l'application des recommandations concernant le FNUAP		
					Rejetées/ En cours d'examen	Appliquées	En cours/ À lancer
JIU/REP/2015/1	Évaluation de l'intégration de la question du plein emploi productif et du travail décent par les organismes du système des Nations Unies	7	1	-	-	-	1
JIU/REP/2015/2	Recommandations à l'intention de l'Assemblée générale des Nations Unies concernant l'établissement de paramètres pour un examen global de l'appui du système des Nations Unies aux petits États insulaires en développement	6	-	-	-	-	-
JIU/REP/2015/3	La coopération entre les commissions régionales de l'Organisation des Nations Unies	7	-	-	-	-	-
JIU/REP/2015/4	Les politiques et les pratiques en matière d'information et de communication dans le système des Nations Unies	6	6	1	-	4	2
JIU/REP/2015/5	Étude des activités et des ressources consacrées à la lutte contre les changements climatiques dans le système des Nations Unies	6	5	1	-	-	5
JIU/REP/2015/6	Examen des services d'Ombudsman dans les organismes du système des Nations Unies	8	8	1	6	1	1
Total pour 2015		40	20	3	6	5	9

La lettre d'observation suivante (non publique), applicable au FNUAP, a été reçue en 2015 du CCI ; toutefois, elle ne contenait aucune recommandation spécifique :
 JIU/ML/2015/6 – Management letters on assessment of post-award contract management processes in 14 United Nations system organizations.

ANNEXE 4

Examen des recommandations pertinentes adressées au Conseil d'administration du FNUAP par le CCI en 2017

Recommandations	Observations de l'administration
JIU/REP/2017/2 – Évaluations des organismes des Nations Unies conduites par des donateurs	
Recommandation 1 : Les organes délibérants/directeurs des organismes des Nations Unies devraient encourager l'amélioration de l'accessibilité, de la diffusion et de l'échange d'informations concernant les évaluations conduites par des donateurs entre États membres et devraient, dans cette optique, demander aux chefs de secrétariat de rendre publiques ces évaluations en les téléchargeant vers un répertoire mondial en ligne que le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies devrait créer à cette fin au plus tard en 2018.	Approuvée.
Recommandation 2 : Les États membres qui sont membres du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) devraient mettre en chantier une évaluation de la méthodologie MOPAN 3.0 afin d'en déterminer la rigueur et l'utilité pour ce qui est de donner accès aux niveaux d'information attendus, ainsi que l'efficacité s'agissant de réduire la nécessité d'évaluations supplémentaires conduites par des donateurs à titre individuel.	Approuvée.
Recommandation 5 : Les organes délibérants/directeurs des organismes des Nations Unies devraient prier les chefs de secrétariat de trouver des moyens adéquats pour appuyer les bureaux d'audit et d'évaluation internes de leurs organismes respectifs afin qu'ils puissent offrir les niveaux d'assurance requis qui permettraient de réduire au minimum les doubles emplois et les chevauchements avec les examens et vérifications externes et les évaluations conduites par des tierces parties.	Le FNUAP approuve que les organes délibérants identifient et fournissent les ressources nécessaires à ces deux fonctions de supervision fiduciaire, dans la mesure où il existe une corrélation prouvée avec le niveau des évaluations, et où cette approche n'aurait pas un impact négatif sur les ressources destinées au mandat du FNUAP, à sa capacité institutionnelle et à la capacité de supervision de sa direction.
JIU/REP/2017/3 – Examen des politiques en matière de voyages en avion à l'échelle du système des Nations Unies : réaliser des gains d'efficacité et des économies et renforcer l'harmonisation	
Recommandation 1 : Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient prier les chefs de secrétariat qui ne l'ont pas encore fait de fixer d'ici à 2019 un seuil de coût supplémentaire cohérent, exprimé en pourcentage, au-dessous duquel l'itinéraire le plus direct peut être choisi au lieu de l'itinéraire le plus économique, compte tenu du seuil de durée supplémentaire au-dessous duquel l'itinéraire le plus économique se justifierait au regard de la politique des voyages de chaque organisme.	Déjà appliquée.
JIU/REP/2017/5 – Résultats de l'examen de la suite donnée aux rapports et recommandations du Corps commun d'inspection par les organismes des Nations Unies	

<p>Recommandation 4 : Les organes délibérants des organisations doivent demander d'ici fin 2018, s'ils ne l'ont pas encore fait, des rapports de suivi annuels sur la mise en œuvre des recommandations approuvées du CCI des années antérieures, jusqu'à leur clôture.</p>	<p>La soumission de rapports annuels au Conseil d'administration sur l'ensemble des recommandations émises par le corps Commun jusqu'à leur clôture nécessiterait une approche différente de l'approche actuelle en termes de soumission de rapports au Conseil d'administration et du temps consacré par celui-ci à ces questions.</p>
---	---

ANNEXE 5

Éléments du programme de travail du CCI pour 2018 pertinents au regard des travaux du Fonds

1. À l'issue de consultations menées avec l'ensemble des organismes des Nations Unies, et compte tenu de leurs propositions, le CCI a dégagé 10 nouveaux sujets d'étude pour son programme de travail de 2018, qu'il a présentés à l'Assemblée générale en même temps que son rapport pour 2017. Un sujet supplémentaire a été ajouté ultérieurement.

2. Neuf de ces sujets sont pertinents au regard des travaux du Fonds, comme indiqué dans le tableau ci-dessous, et feront l'objet d'une contribution active de la part de ce dernier. Les résumés des projets inscrits au programme de travail pour 2018 pertinents au regard des travaux du Fonds sont disponibles dans le [Rapport du Corps commun d'inspection](#) pour 2017.

Point	Titre	Type
1.	Gestion des services d'informatique en nuage dans le système des Nations Unies	À l'échelle du système
2.	Gestion du changement institutionnel dans le système des Nations Unies : enseignements tirés de l'expérience et stratégies pour l'avenir	À l'échelle du système
3.	Examen des comités de contrôle au sein du système des Nations Unies	À l'échelle du système
4.	Renforcement de l'utilisation de la recherche sur les politiques à l'appui du Programme 2030	À l'échelle du système
5.	Examen de l'intégration et de la prise en compte de stratégies de réduction des risques de catastrophe dans les travaux des organismes des Nations Unies	À l'échelle du système
6.	Examen du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	À l'échelle du système
7.	Examen de la gestion et de l'administration du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida	Organisation unique
8.	Accessibilité des conférences et réunions des Nations Unies pour les personnes handicapées	À l'échelle du système
9.	Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation de l'aviation civile internationale	Organisation unique
10.	Rapport d'avancement sur les recommandations – Rapport du Corps commun d'inspection sur la Coopération sud-sud et coopération triangulaire dans le système des Nations Unies	À l'échelle du système