



**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**

Distr. : générale  
13 juillet 2017

Version originale : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2017**  
5-11 septembre 2017, New York  
Point 1 de l'ordre du jour provisoire  
**Questions d'organisation**

**Rapport de la session annuelle de 2017  
(30 mai au 8 juin 2017, New York)**

	<i>Page</i>
I. Questions d'organisation .....	2
<i>Débat consacré au PNUD</i>	
II. Déclaration de l'Administrateur et examen de son rapport annuel .....	2
III. Questions financières, budgétaires et administratives.....	4
IV. Plan stratégique du PNUD, 2018-2021 .....	5
V. Égalité des sexes au PNUD.....	8
VI. Rapport sur le développement humain.....	9
VII. Programmes de pays du PNUD et questions connexes .....	10
VIII. Évaluation .....	10
IX. Fonds d'équipement des Nations Unies .....	13
<i>Débat consacré au FNUAP</i>	
X. Déclaration et rapport annuel de la Directrice exécutive .....	14
XI. Évaluation .....	16
XII. Plan stratégique du FNUAP, 2018-2021 .....	17
XIII. Programmes de pays du FNUAP et questions connexes.....	19
<i>Débat consacré à l'UNOPS</i>	
XIV. Déclaration et rapport annuel de la Directrice exécutive .....	19
<i>Débat consacré aux questions communes</i>	
XV. Audit et contrôle internes .....	21
XVI. Rapports des bureaux de la déontologie du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS .....	19

## I. Questions d'organisation

1. La session annuelle de 2017 du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) s'est tenue au Siège de l'Organisation des Nations Unies, à New York, du 30 mai au 8 juin 2017.
2. Le Conseil d'administration a approuvé l'ordre du jour et le plan de travail pour sa session annuelle de 2017 (DP/2017/L.2), ainsi que le rapport sur les travaux de sa première session ordinaire de 2017 (DP/2017/13).
3. Les décisions adoptées par le Conseil d'administration à la session annuelle de 2017 figurent dans le document DP/2017/29, qui peut être consulté sur le [site Web du Conseil](#) du FNUAP.
4. Dans sa décision 2017/19, le Conseil d'administration a arrêté le calendrier ci-après pour ses sessions de 2017 :

Deuxième session ordinaire de 2017 : 5 au 11 septembre 2017.

## Débat consacré au PNUD

## II. Déclaration de l'Administrateur et examen de son rapport annuel

5. Dans sa [déclaration](#) au Conseil d'administration, l'Administrateur par intérim du FNUAP a insisté sur l'arrivée du nouvel Administrateur du FNUAP, M. Achim Steiner, en date du 19 juin 2017, qui coïncidait avec de vastes changements au sein des Nations Unies : le calendrier de réformes du Secrétaire général, la finalisation du nouveau plan stratégique du PNUD pour 2018-2021, ainsi que la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement et du système des Nations Unies de 2016. Il a également présenté l'étude synthétique du Plan stratégique du PNUD et le rapport annuel 2016 de l'Administrateur (DP/2017/15 et annexes), le rapport du PNUD sur les recommandations du Corps commun d'inspection en 2016 (DP/2017/15/Add.1 et annexes), ainsi que l'annexe statistique (DP/2017/15/Add.2).
6. L'Administrateur par intérim a insisté sur l'engagement du PNUD à faire avancer les priorités du Secrétaire général, sous la direction des États Membres, en vue de réformer les organismes de développement des Nations Unies. L'examen quadriennal de 2016 constitue un schéma pour le changement reposant sur les points suivants : (a) rendre les équipes de pays des Nations Unies plus légères, agiles et efficaces ; (b) appliquer entièrement l'approche « Unis dans l'action » et les procédures de fonctionnement standard, avec une nouvelle génération de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) ; (c) mettre en place un système de coordinateurs résidents impartial et autonome, jouissant de l'autorité nécessaire pour assurer l'efficacité de la coopération pour les pays de programme ; (d) établir une compréhension commune des besoins et des propositions du système des Nations Unies ; et (e) améliorer la confiance au sein des organismes de développement des Nations Unies.
7. L'étude synthétique du Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017, et le rapport annuel de 2016 de l'Administrateur ont indiqué que les performances en matière de développement du PNUD au cours des trois dernières années avaient été solides et que l'organisation était parfaitement dans les temps pour atteindre les objectifs de 2017. L'étude indiquait que des progrès avaient été réalisés au niveau des performances institutionnelles, illustrés par un système d'évaluation du programme, l'engagement en faveur de la transparence et de la responsabilité, ainsi que par une plus grande efficacité de la gestion. En ce qui concerne la

coordination des Nations Unies, l'examen du partenariat indiquait que les partenaires étaient davantage satisfaits de la direction du système de coordinateurs résidents du PNUD.

8. Aussi, l'étude synthétique du budget intégré pour 2014-2017 (DP/2017/16) a montré que le PNUD continuait d'avancer de façon significative vers la réalisation des objectifs, et ce malgré des réductions des ressources ordinaires (de base). Le plan des ressources financières du PNUD pour 2014-2017 s'est tenu au cadre financier approuvé par le Conseil dans la décision 2013/28. L'Administrateur par intérim a souligné que l'une des priorités absolues était l'inversion de la tendance à la baisse des ressources de base. Le PNUD pourrait continuer à diversifier sa base de financement de base. Ainsi, en 2016, il a conclu un accord de financement avec son tout premier contributeur du secteur privé au titre des ressources de base.

9. Il a insisté sur le fait que le plan stratégique pour 2018-2021 pourrait aider le PNUD à traverser une période cruciale afin qu'il puisse donner de l'impulsion au Programme de développement durable à l'horizon 2030. Bien qu'il soit encore une œuvre inachevée, le plan était davantage orienté, intégré et suffisamment flexible pour rendre compte des résultats du processus d'examen.

10. Le PNUD a soutenu les efforts globaux visant à faire avancer le Programme 2030, en aidant des nations à le transposer dans des stratégies nationales luttant contre la nature intégrée et indivisible des objectifs. Cela s'est traduit par un soutien à la préparation et à la mise en œuvre de feuilles de route pour les objectifs par le biais de missions d'Intégration, d'Accélération et de soutien aux politiques (MAPS) du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), et du soutien aux politiques de suivi et d'analyse. Le PNUD soutenait la mise en œuvre de l'Accord de Paris, conformément à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques, en vue d'aider les pays à préparer et à déployer des contributions déterminées au niveau national. En ce que concerne l'aide en situation de crise, il a insisté sur le travail du PNUD pour s'attaquer aux causes profondes et renforcer la résilience, comme il en est question dans la Nouvelle façon de travailler convenue lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire 2016.

11. Les membres du Conseil ont félicité le PNUD pour ses performances par rapport au Plan stratégique pour 2014-2017 et son travail fructueux dans le cadre budgétaire. Ils l'ont encouragé à s'appuyer sur les enseignements de l'étude synthétique au moment de finaliser le Plan stratégique pour 2018-2021, tout en soulignant la centralité du Programme 2030 et de ses objectifs, tels que l'éradication de la pauvreté et la réduction des inégalités, ainsi que de la direction établie par l'examen quadriennal de 2016.

12. Un groupe de délégations a, pour sa part, insisté sur le fait que le PNUD devrait aborder les besoins spécifiques des pays les moins développés, des petits États insulaires en développement et des pays à revenu intermédiaire. Plusieurs délégations ont demandé au PNUD d'accorder la priorité à la coopération Sud-Sud et triangulaire, et de donner plus de moyens au Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud (UNOSSC), tant au niveau financier que de la capacité des effectifs. D'autres délégations ont insisté sur l'importance de poursuivre les objectifs suivants : égalité entre les sexes et approches du développement orientées sur les jeunes ; droits de l'homme en tenant compte du contexte et du développement du PNUD ; et partenariats avec le secteur privé, pour la mobilisation des ressources et des approches innovantes en matière de développement.

13. Les membres du Conseil ont donné toute une série d'avis concernant le rôle du PNUD dans le relèvement après des crises. Ils ont insisté sur la possibilité de contribution renforcée du PNUD, sur la base de sa mission de développement, en adoptant une approche du développement qui vient s'ajouter à l'action humanitaire. Certains ont mis l'accent sur la nécessité d'aborder la fragilité et la vulnérabilité pour prévenir les crises. D'autres ont estimé que le PNUD avait un rôle important à jouer pour établir le lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix, conformément à la Nouvelle façon de travailler et aux programmes de

prévention et de maintien de la paix. Bon nombre d'entre eux ont encouragé le PNUD à maintenir son engagement dans des politiques, des accords et des interventions liés au climat, tels que l'Accord de Paris, le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030 et les Orientations de Samoa. Ils ont également mis en avant la gestion basée sur les résultats, la gestion des connaissances, ainsi que la transparence et la responsabilité.

14. En faisant référence aux réalisations du Plan stratégique pour 2014-2017, les délégations ont encouragé le PNUD à renforcer son rôle de coordinateur des organismes de développement des Nations Unies et à mettre en place un système de coordinateurs résidents impartial et autonome. Le PNUD devrait élargir et affiner l'approche « Unis dans l'action » et les procédures de fonctionnement standard, mais aussi veiller à ce que les organismes de développement des Nations Unies deviennent plus efficaces, performants, transparents et responsables, notamment grâce à une gestion améliorée basée sur les résultats et à une fixation d'objectifs plus cohérente, conformément à l'examen quadriennal de 2016, et ce en étroite collaboration avec les partenaires des Nations Unies.

15. Dans sa réponse, l'Administrateur par intérim du PNUD a garanti aux membres du Conseil que le nouveau plan stratégique pour 2018-2021 respectait le Programme 2030 et l'examen quadriennal de 2016, en accordant une place centrale à l'éradication de la pauvreté et à la réduction des inégalités. Le PNUD s'est engagé à mettre en œuvre l'examen quadriennal en l'organisant autour de trois grands axes : au sein du PNUD, au sein des organismes de développement des Nations Unies et dans tout le système. La réussite dépendait essentiellement d'un système de coordinateurs résidents impartial et doté de toutes les ressources nécessaires. Le PNUD est resté ouvert au dialogue avec les membres du Conseil à propos du renforcement du système des coordinateurs résidents. Parmi les autres principaux domaines d'activité du PNUD, citons le soutien aux pays les moins développés et aux petits États insulaires en développement, ainsi que l'engagement continu en faveur des pays à revenu intermédiaire. Au niveau financier, le PNUD s'est engagé à adopter des approches innovantes pour mobiliser des ressources de base, tout en recherchant une plus grande efficacité et une plus grande rentabilité. Il a insisté sur l'engagement du PNUD en faveur de la coopération Sud-Sud et triangulaire, ainsi que de l'UNOSSC. En ce qui concerne le climat, le PNUD est venu en aide à des États pour la mise en œuvre de l'Accord de Paris, notamment par le biais de contributions déterminées à l'échelle nationale. Pour la question des crises, le PNUD a aidé des partenaires à mettre en place la Nouvelle façon de travailler. Étant donné que sa valeur repose sur les compétences, le talent et l'expérience de son corps de fonctionnaires globaux, le PNUD devait attirer et conserver le personnel qualifié.

16. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2017/10 sur l'étude synthétique du Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017 et le rapport annuel de l'Administrateur.

### **III. Questions financières, budgétaires et administratives**

17. La Directrice du Bureau des services de gestion du PNUD a présenté l'étude synthétique du budget intégré du PNUD 2014-2017 (DP/2017/16 et annexes).

18. Les membres du Conseil ont accueilli l'étude avec satisfaction, mais ont à nouveau fait part de leurs inquiétudes concernant le déséquilibre entre les ressources de base et les autres. Ils ont encouragé le PNUD à rechercher une plus grande efficacité et à optimiser le recouvrement des coûts. Ils l'ont exhorté à explorer des méthodes de financement et des partenariats innovants, et plus particulièrement avec le secteur privé. Certaines délégations ont fait part de leur satisfaction en apprenant que le PNUD avait conclu un accord de financement avec son premier contributeur privé aux ressources de base. Un autre groupe, préoccupé par l'éventualité de voir les contraintes financières constantes affecter négativement les bénéficiaires, a demandé au PNUD d'allouer des fonds en priorité aux populations qui en ont le plus besoin.

19. En admettant que les économies liées aux changements structurels ne perdurent pas indéfiniment, un groupe de délégations s'attendait à ce que des réformes renforcent les capacités au niveau régional. Leur inquiétude portait sur le fait de voir les actuelles contraintes financières entraver la mise en œuvre complète des changements organisationnels, tant au niveau national que régional. Elles craignaient que les retards au niveau du recouvrement des coûts et de l'absence d'application de la facturation directe des services consultatifs et d'assistance aux programmes puissent ralentir les ambitions en matière de mise en œuvre programmatique et de conception avancée d'accords financiers innovants.

20. En ce qui concerne le recouvrement des coûts, ce même groupe de délégations espérait que les fonds et les programmes auraient permis aux Conseils d'administration d'aboutir à un accord sur des adaptations apportées à la méthodologie et aux taux, conformément à la décision 2013/19. Elles ont insisté sur le fait que les États Membres pourraient être plus enclins à contribuer aux ressources de base si les organisations faisaient preuve de plus de transparence au niveau du recouvrement des coûts. Dès lors, elles ont recommandé que le PNUD et les organisations des Nations Unies imaginent une feuille de route révisée pour les consultations portant sur le recouvrement des coûts, qui prévoirait de meilleures analyses et propositions de la méthodologie et des taux, et sur laquelle le Conseil se prononcerait avant sa session annuelle de 2018.

21. En faisant référence à sa demande de 2016, le groupe a indiqué que la nouvelle approche budgétaire manquait encore d'informations sur la composante programmatique. Elles ont encouragé le PNUD à redoubler d'efforts pour rattacher les budgets aux résultats et s'attendaient à ce que le nouveau budget intégré tienne davantage compte de la budgétisation axée sur les résultats. Par ailleurs, elles ont demandé au PNUD de s'assurer que le nouveau budget montre clairement la manière dont il utiliserait les ressources de base, en faisant référence aux manques de renseignements sur le budget et le suivi.

22. La Directrice du Bureau des services de gestion du PNUD a répondu en soulignant que la capacité du PNUD à fonctionner correctement depuis trois ans, lorsque les ressources de base ont chuté de 300 millions de dollars, s'expliquait par l'application du recouvrement des coûts sur les éléments non essentiels, ce qui témoigne de son engagement en matière de recouvrement total des coûts. Le retard au niveau de la mise en œuvre du recouvrement des coûts sur certains éléments était dû au processus de mise en place de la politique de recouvrement des coûts. En effet, le PNUD n'a été en mesure d'appliquer la politique qu'à des projets financés sur plusieurs années avec un calendrier retardé. Elle a assuré aux membres du Conseil que si le PNUD est parvenu à combler certains déficits budgétaires, c'est en augmentant le recouvrement des coûts au niveau d'éléments de programme non essentiels, tout en finançant davantage son budget institutionnel à partir d'éléments non essentiels. Un projet de budget intégré sur les éléments des ressources de base pourrait être joint au nouveau plan stratégique pour 2018-2021.

23. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2017/11 sur l'étude synthétique du budget intégré du PNUD pour 2014-2017

#### **IV. Plan stratégique du PNUD, 2018-2021**

24. L'Administrateur par intérim du PNUD a présenté le projet de plan stratégique du PNUD pour 2018-2021, (DP/2017/CRP.2). Au cours d'une discussion ultérieure, le Directeur du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD a expliqué la manière dont le cadre de résultats soutenait le suivi et la réalisation du projet de plan.

25. Les membres du Conseil se sont déclarés satisfaits du processus consultatif au moment de la rédaction du plan stratégique pour 2018-2021, ainsi que de l'approche permettant de développer les résultats narratifs et intégrés et le cadre des ressources, qu'ils ont considérée comme une bonne pratique audacieuse. Ils ont mis en avant la nécessité de s'appuyer sur les

enseignements du Plan stratégique de 2014-2017 et de transposer les améliorations dans le projet de plan avant la seconde session ordinaire de 2017. Par ailleurs, ils attendent avec impatience l'avis du nouvel Administrateur du PNUD, M. Achim Steiner, surtout sur la question de la fixation des priorités.

26. Un groupe de délégations a déclaré que le projet de plan devait s'appuyer sur les documents et les principes universels relatifs au développement durable des Nations Unies et ne pas chercher à élargir le mandat de l'organisation au-delà de ses avantages comparatifs. Il a également été souligné que le PNUD devrait se concentrer en premier lieu sur les pays les moins développés et les petits États insulaires en développement, et surtout sur les plus vulnérables. D'autres délégations ont insisté sur le fait que le PNUD devait conserver un mandat large, mais précis, afin de pouvoir aborder bon nombre de questions liées au développement. Elles ont demandé au PNUD de veiller à ce que le nouveau plan réponde aux besoins et considère les pays à revenu intermédiaire comme des moteurs de développement durable par le biais d'une approche différenciée.

27. Une grande partie des délégations a prié le PNUD de donner la priorité à l'éradication de la pauvreté et à la réduction des inégalités, en se basant sur les causes profondes. Le PNUD devrait revoir les activités du plan sous l'angle de ses avantages comparatifs et déterminer des priorités en fonction des ressources en vue d'élaborer un plan d'activité. Il devrait également viser des résultats plus clairs afin d'encourager une meilleure coordination à l'échelle du système, y compris de meilleures attributions et responsabilités, en hiérarchisant les activités et en déterminant les domaines dans lesquels d'autres agences ont une meilleure capacité. Elles ont demandé de faire la clarté sur le rôle du PNUD dans le programme de prévention et de maintien de la paix du Secrétaire général et pour établir le lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix. Le plan devrait clairement définir l'orientation de l'approche 2+2 et le rôle du PNUD au niveau de la prévention des conflits et du changement climatique dans le contexte de 2+2, conformément à l'examen quadriennal de 2016.

28. Un groupe de délégations souhaitait que le projet de plan aborde l'efficacité institutionnelle, l'efficacité et la rentabilité, et tienne compte de différents modèles d'activité, en indiquant que la capacité du PNUD était sous pression, compte tenu des résultats de l'évaluation conjointe de l'efficacité institutionnelle de 2016. Il a demandé au PNUD d'indiquer les flux financiers, le recouvrement des coûts, les postes budgétaires et la division des tâches entre les organismes des Nations Unies dans le budget intégré. Par ailleurs, il a encouragé le PNUD à améliorer l'efficacité, la transparence et la responsabilité, conformément à l'examen quadriennal de 2016, et plus particulièrement au vu des contraintes financières permanentes. Le PNUD devrait adopter des approches innovantes en matière de mobilisation des ressources, étendre la base de donateurs et collaborer étroitement avec le Fonds d'équipement des Nations Unies sur des schémas de financement. Le groupe a souligné l'importance de l'intégration des questions de genre dans le plan et du détail des ressources consacrées à l'égalité entre les sexes et au rapport annuel sur l'égalité entre les hommes et les femmes.

29. De nombreuses délégations ont insisté sur le rôle de leader du PNUD dans la coordination du système des Nations Unies. Le plan devrait tenir compte des exigences et des défis globaux qui pèsent sur le PNUD et le système des Nations Unies, comme le précise le Programme 2030 et les objectifs, y compris le principe de « ne laisser personne sur le bord de la route », et faire pression pour étendre l'approche « Unis dans l'action » et les procédures de fonctionnement standard. Elles souhaitaient que le chapitre commun explique le mode de collaboration du système des Nations Unies pour renforcer les avantages collaboratifs, par opposition aux avantages compétitifs. Elles ont demandé au PNUD de promouvoir la division des tâches entre les organismes des Nations Unies, en s'appuyant sur une approche systématique. Elles souhaitaient plus de clarté concernant les rôles de coordinateur résident et de représentant résident du PNUD, en ayant des rôles de suivi des équipes de pays plus transparents. Le PNUD devrait instaurer des conditions propices grâce à son réseau de bureaux de pays et au système

des Nations Unies. Elles ont demandé un système de coordinateurs résidents et une autorité des coordinateurs résidents renforcés.

30. Dans une déclaration commune, à l'attention du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et de l'ONU-Femmes, un groupe de délégations a accueilli favorablement le chapitre commun et a demandé davantage d'informations sur des modes de collaboration innovants entre les organisations, qui seront détaillées dans le chapitre commun et ses plans stratégiques, ses budgets et ses cadres de résultats, au moyen de résultats communs, d'indicateurs et de modalités d'exécution. Elles espéraient des plans et des cadres révisés affichant plus de cohérence, d'efficacité et d'efficience au niveau du travail opérationnel des agences.

31. Le Conseil a pris note des cinq domaines d'activité communs que les organisations ont identifiés comme vitaux pour un engagement collaboratif - (a) l'éradication de la pauvreté, (b) la prévention, la consolidation et le maintien de la paix, (c) le changement climatique, (d) l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles, et (e) des données durables - et a demandé le renforcement des complémentarités au niveau régional, national et global, conformément à la nouvelle orientation de l'UNDAF.

32. En ce qui concerne les résultats intégrés et le cadre des ressources, un groupe de délégations a exhorté le PNUD de préciser son rôle pour analyser les indicateurs de l'examen quadriennal de 2016 et éviter les simplifications excessives aux dépens de l'établissement de rapports sur certains résultats. Il souhaitait plus d'informations concernant les trois principaux domaines du cadre sur l'efficacité institutionnelle et sur le mode de fonctionnement de son approche ascendante. Il a demandé d'inclure des résultats et des projets autonomes sur l'égalité hommes-femmes, étayés par des ressources, tout en y intégrant les questions de genre. Il a également demandé à ce que le cadre des résultats précise les contributions de l'agence par le biais d'indicateurs spécifiques, en plus des indicateurs traditionnels et de cinq domaines d'activités communes. Il a invité le PNUD à clarifier la manière dont le cadre de résultats pourrait mesurer sa contribution à l'éradication de la pauvreté et à la réduction des inégalités.

33. Il a aussi été demandé au PNUD de faire preuve de prudence lors de l'utilisation d'approches tenant compte des risques dans le contexte national, et plus particulièrement en ce qui concerne les questions politiques, en adoptant des approches attentives à la fragilité (sauf en cas de demande spécifique du gouvernement national), étant donné que la définition du terme « fragilité » n'était pas universellement acceptée par les États Membres, et en participant à la « prévention de l'extrémisme violent », un domaine dans lequel le PNUD ne devrait travailler que via son mandat de développement.

34. Dans sa réponse aux commentaires concernant le plan stratégique pour 2018-2021, l'Administrateur par intérim a garanti aux membres du Conseil que le PNUD examinerait les points des délégations, ainsi que l'avis du nouvel Administrateur, lorsqu'il se penchera sur le projet de plan.

35. Le Directeur du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD a répété l'engagement du PNUD à mettre en œuvre l'examen quadriennal et à mener la coordination du système des Nations Unies. Le PNUD a convenu de s'engager auprès des organismes des Nations Unies à propos de cinq domaines communs et d'identifier sa contribution. En outre, le PNUD a pris part à une coordination à l'échelle du système, par le biais de la Nouvelle façon de travailler et du lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix. Le PNUD pourrait rester concentré sur le développement durable et les causes profondes. Le PNUD s'est orienté sur la base du calendrier de réformes du Secrétaire général et était enthousiaste à l'idée de veiller au principe de développement pour la prévention. Il a travaillé à la mise à niveau, en utilisant des résultats de pays pour mesurer les performances et en diversifiant les partenariats. Le PNUD a fait figure de fer de lance, avec les organismes des Nations Unies, de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des sexes, des thèmes intégrés dans le nouveau

plan. L'UNDAF a réservé un bon accueil à l'orientation du Conseil visant à atteindre une meilleure efficacité organisationnelle.

36. Le Directeur du Bureau des relations extérieures et du plaidoyer du PNUD a expliqué que l'examen du partenariat impliquait un processus consultatif avec un large éventail de parties prenantes, pour lequel le PNUD a fait appel aux services d'un sous-traitant externe. Le PNUD pourrait partager les résultats de l'examen avec le Conseil et ses partenaires sur son [site Web](#)<sup>1</sup> dès qu'ils seront disponibles, afin qu'ils puissent alimenter le plan stratégique pour 2018-2021 et améliorer l'efficacité institutionnelle.

37. Le Conseil d'administration a pris note du projet de plan stratégique du PNUD pour 2018-2021 (DP/2017/CRP.2).

38. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2017/9 de convoquer une session extraordinaire en novembre 2017 afin d'examiner et d'adopter le plan stratégique du PNUD et le budget intégré pour 2018-2021.

## V. Égalité des sexes au PNUD

39. Le Directeur du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD a présenté le rapport annuel sur la mise en œuvre de la stratégie du PNUD en faveur de l'égalité des sexes en 2016 (DP/2017/18).

40. Les membres du Conseil ont loué les résultats du PNUD et se sont déclarés satisfaits de l'élargissement de son travail sur l'égalité des sexes, y compris dans des contextes de crise et de relèvement. Ils ont été encouragés par le fait d'avoir constaté l'intensification du travail de l'organisation à propos de l'égalité des sexes dans le secteur de la sécurité. Ils ont félicité le PNUD pour sa position de meilleur élève parmi les organismes des Nations Unies au niveau de l'utilisation du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (UN-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, attendant avec impatience la mise en œuvre d'un UN-SWAP de prochaine génération et d'une fiche de performance.

41. Ce même groupe a encouragé le PNUD à cibler les femmes et les filles, et surtout celles confrontées à des situations de vulnérabilité, comme les migrantes, les femmes et les filles vivant dans des zones de conflit, et à aborder le rôle, la responsabilité et l'engagement des hommes et des garçons dans les questions d'égalité des sexes. Il souhaitait voir le PNUD poursuivre des projets principalement consacrés à l'égalité des sexes, qui ne représentent que 4 % par rapport à l'objectif de 15 %.

42. Il fut demandé au PNUD de consacrer un bilan complet sur l'égalité des sexes dans le nouveau plan stratégique pour 2018-2021, tout en veillant à ce que tous les bilans soient sexospécifiques et utilisent des indicateurs et des données ventilées sensibles aux problématiques hommes-femmes. Les membres du groupe ont été ravis de constater le travail innovant du PNUD visant à accroître la capacité relative au label égalité des sexes et ont exigé une analyse basée sur le genre plus rigoureuse. Le PNUD devrait augmenter les fonds alloués à l'égalité des sexes et placer des conseillers pour l'égalité des sexes dans des bureaux de pays dont le budget est supérieur à 25 millions de dollars. Ils ont incité le PNUD à atteindre une parité hommes-femmes au niveau des cadres dirigeants (P-5 et plus).

43. Le groupe a demandé au PNUD d'informer le Conseil sur la manière dont l'intégration de l'égalité des sexes contribuerait aux résultats du nouveau plan et dont le cadre de résultats améliorerait le suivi, la surveillance, la responsabilité et le financement en matière d'égalité des sexes, conformément à l'UN-SWAP de prochaine génération et à la fiche de performance. Les membres ont exhorté le PNUD d'intégrer le nouveau plan dans une solide approche d'égalité

---

<sup>1</sup> <http://www.undp.org/content/undp/fr/home/ourwork/funding/partners/>

des sexes fondée sur les droits pour ainsi garantir la reconnaissance totale des droits des femmes et de lutter contre la discrimination à l'égard des femmes et des filles. Ils ont demandé au PNUD de mettre à jour sa stratégie afin de définir l'égalité entre les sexes, en fixant des objectifs, des indicateurs et des affectations de ressources clairs pour contribuer à la réalisation de l'Objectif 5. Ils l'ont encouragé à harmoniser son travail sur l'égalité des sexes et autonomisation des femmes avec les organismes des Nations Unies, notamment l'ONU-Femmes, d'intensifier la coordination inter-Agences au niveau national et de présenter au Conseil une analyse sur la manière dont la collaboration inter-Agences au niveau régional, national et global a soutenu la mise en œuvre du plan stratégique sur l'égalité des sexes.

44. Dans sa réponse, le Directeur du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD a remercié les délégations pour leur soutien en faveur du travail du PNUD sur l'égalité des sexes dans le secteur de la sécurité, qualifié de révolutionnaire et qui a été bien accueilli par les autorités nationales. Le titre de meilleur élève décerné au PNUD pour l'UN-SWAP, imputable en grande partie au travail des bureaux de pays, était une distinction honorifique. Il a souligné que les contributions au titre des ressources de basé ont pleinement soutenu le travail de l'organisation sur l'égalité des sexes. Il a également insisté sur l'engagement conjoint de l'organisation avec le FNUAP, l'UNICEF et l'ONU-Femmes à propos de cinq domaines de collaboration inter-Agences, y compris l'égalité des sexes, le domaine le plus développé des cinq. Le PNUD attend avec impatience la prochaine stratégie en faveur de l'égalité des sexes, qui s'appuiera sur les réalisations et les enseignements tirés.

45. Le Conseil d'administration a pris note du rapport annuel sur la mise en œuvre de la stratégie du PNUD en faveur de l'égalité des sexes en 2016 (DP/2017/18).

## VI. Rapport sur le développement humain

46. Conformément à la résolution 57/264 de l'Assemblée générale, le Directeur du Bureau du Rapport sur le développement humain a présenté oralement le rapport sur les consultations pour le rapport sur le développement humain 2017.

47. Le Directeur du Conseil a souhaité avoir des éclaircissements sur la possibilité d'aligner les indicateurs du *Rapport sur le développement humain* et les objectifs de développement durable, ainsi que sur le fait que le calendrier pour le développement durable est universellement reconnu comme point de départ du rapport.

48. Une délégation, qui reconnaît la valeur historique du rapport pour la collecte de données depuis des sources fiables et pour servir de catalyseur de l'analyse, a indiqué que l'indice de développement humain avait perdu de sa pertinence au vu du Programme 2030 et de ses objectifs, qui avaient établi des indicateurs communs et des paramètres comparables basés sur des données tangibles. L'indice de développement humain ne reflétait plus la réalité actuelle. Ainsi, de nouveaux repères et mécanismes, tels que l'indice de pauvreté pluridimensionnel, ont poussé les pouvoirs publics à opter pour une évaluation plus précise des besoins du pays. Les mesures, actuellement anachroniques, avaient besoin d'être revues, tandis que la réforme du système des Nations Unies exigeait une meilleure méthodologie quant aux données sur le développement. Le PNUD devait analyser la procédure de transformation de ses données pour donner lieu aux innovations requises pour le Programme 2030, en privilégiant les données utiles aux États Membres reposant sur la transparence et la responsabilité.

49. Une autre délégation a souhaité avoir des éclaircissements concernant la manière dont le *Rapport sur le développement humain* et les rapports comparables, tels que le *World Development Report* de la Banque mondiale, contribueraient à acquérir des connaissances, à se compléter les uns les autres et à préparer le terrain pour les objectifs. Il a recherché des informations sur l'évolution éventuelle du rapport et la conservation de son avantage

comparatif, ainsi que sur l'incidence du rapport en termes de nombre de lecteurs, de politiques créées, de fréquence et d'exigences financières.

50. Dans sa réponse, le Directeur du Bureau du Rapport sur le développement humain a mis en avant les *avantages comparatifs* du rapport, basés sur son universalité. Le rapport : (a) a examiné chaque thème en adoptant une approche axée sur les personnes et le développement humain ; (b) a proposé des options d'analyse et de politique ; (c) a généré 900 rapports nationaux, régionaux et sous-régionaux, en plus du rapport global, ce qui a galvanisé l'élan en faveur du développement humain ; et (d) a sensibilisé aux questions essentielles pour la société civile, tout en élargissant la doctrine du développement. Une *évaluation de l'incidence* de 2015 a montré que l'utilisation du rapport surpassait celle de rapports comparables, tandis que sur le plan politique, elle a démontré une incidence au niveau de l'établissement d'un lien entre les politiques de protection sociale et la réduction de la pauvreté. Malgré que le *budget* du Bureau consacré à la réalisation d'activités de suivi n'était que de 5,1 millions de dollars en 2017, il a continué de dévisser chaque année. Ainsi, le budget adéquat du Bureau se situe à environ 5,7 millions de dollars. Il a mis en avant des approches innovantes permettant de lever des fonds. Il a convenu de la nécessité de *revoir les mesures de développement humain, y compris les index*, au vu de l'évolution des défis liés au développement. En sa qualité d'utilisateur secondaire des *données*, le Bureau a étroitement collaboré avec des partenaires statistiques nationaux pour garantir l'intégrité des données. Il a reconnu le besoin d'aligner les indicateurs du rapport avec ceux des objectifs de développement durable, une tâche ardue, mais réalisable.

51. Le Conseil d'administration a pris note du rapport oral sur les consultations concernant le Rapport sur le développement humain 2017.

## VII. Programmes de pays du PNUD et questions connexes

52. Le Directeur du Bureau régional pour l'Afrique du PNUD a introduit le sujet et a présenté le descriptif de programme de pays pour le Cameroun, la première prolongation d'un an, du 1er janvier au 31 décembre 2018, des programmes de pays pour le Lesotho et le Liberia, ainsi que la deuxième prolongation d'un an, du 1er janvier au 31 décembre 2018, du programme de pays pour le Burundi. Ensuite, le Directeur adjoint du Bureau régional pour l'Afrique du PNUD a présenté des informations plus détaillées sur le descriptif de programme de pays pour le Cameroun.

53. À l'issue des débats, le Conseil d'administration a examiné et approuvé, conformément à sa décision 2014/7, le descriptif de programme de pays pour le Cameroun (DP/DCP/CMR/3).

54. Le Conseil d'administration a pris note de la première prolongation d'un an, du 1er janvier au 31 décembre 2018, des programmes de pays pour le Lesotho et le Liberia, qui figure dans le document DP/2017/19.

55. Le Conseil d'administration a approuvé la deuxième prolongation d'un an, du 1er janvier au 31 décembre 2018, du programme de pays pour le Burundi, qui figure dans le document DP/2017/19.

## VIII. Évaluation

56. Le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation du PNUD a présenté le rapport annuel sur les activités d'évaluation 2016 (DP/2017/20) et le Directeur du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD a présenté les commentaires de l'Administration.

### *Rapport annuel sur l'évaluation*

57. Un groupe de délégations a accueilli favorablement la mise en œuvre de la nouvelle politique d'évaluation du PNUD. Celles-ci ont été ravies de savoir qu'à partir de 2017, le

Bureau indépendant d'évaluation (BIE) avait planifié 100 % de la couverture de l'évaluation du programme de pays pour les bureaux de pays en proposant de nouveaux programmes à adopter par le Conseil, en vue de l'aider à assumer son rôle de superviseur. Le groupe s'est félicité du taux élevé de réponses de l'Administration pour 2016, mais a demandé au PNUD de résoudre le problème lié aux 12 % de mesures de suivi en retard signalé au cours de la période 2013-2016. Les délégations ont demandé à l'Administration de confier aux responsables des bureaux de pays la mise en œuvre des recommandations d'évaluation et la démonstration des performances du programme. Elles ont prié le Bureau indépendant d'évaluation d'établir le lien entre le programme de travail annuel chiffré et le rapport annuel, et de faire en sorte que la politique d'évaluation du PNUD soit le modèle du système des Nations Unies.

58. Le groupe a fait part de sa préoccupation concernant la forte baisse du nombre d'évaluations décentralisées au niveau national. Il souhaitait plus de clarté sur la manière et le moment où l'évaluation devrait avoir lieu, ainsi que des données sur les niveaux de conformité. Les délégations ont encouragé l'Administration à travailler avec le Bureau indépendant d'évaluation en vue de renforcer la qualité et le processus d'évaluations décentralisées par le biais d'un plan d'action et d'une stratégie d'évaluation décentralisée, et à collaborer avec les organismes des Nations Unies à propos de l'assurance de la qualité des évaluations décentralisées, conformément aux lignes directrices de l'UNDAF.

59. Elles ont insisté sur l'importance à accorder à une fonction d'évaluation financée de manière adéquate, qui constitue une préoccupation particulière au vu des déficits cumulés au niveau de la qualité de l'évaluation, de la couverture et des contraintes financières. Elles ont demandé à ce que le budget intégré pour 2018-2021 prévoie des ressources pour l'évaluation, comme convenu dans la politique d'évaluation. Une délégation a précisé que même pour l'évaluation, ces ressources devraient être consacrées en priorité aux personnes les plus nécessiteuses.

60. Dans sa réponse, le Directeur du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD a insisté sur la promptitude dont fait preuve le PNUD pour mettre en œuvre la nouvelle politique d'évaluation. Suite à une précédente évaluation, le PNUD a choisi d'entreprendre des évaluations plus percutantes et de plus grande ampleur, qui ont donné lieu à des évaluations de meilleure qualité, bien que moins nombreuses. La qualité des évaluations décentralisées s'est améliorée, comme l'indique l'évaluation menée par le Bureau indépendant d'évaluation et la cote d'utilité obtenue grâce au rapport annuel orienté sur les résultats, toutes deux comprises dans une tranche de 75 à 78 %, même si le PNUD souhaitait un résultat qualitatif compris dans la tranche des 90 %. Le Directeur a assuré aux membres du Conseil que le PNUD abandonnait la culture de conformité en faveur de la culture d'apprentissage.

61. Le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation du PNUD a précisé que le PNUD avait commencé à appliquer la nouvelle politique en 2017, étant donné son approbation lors de la deuxième session ordinaire de 2016. L'une des principales dispositions de rattrapage que le Bureau indépendant d'évaluation a abordées était le budget, l'autre étant la qualité des évaluations décentralisées. Le BIE a travaillé à la formation des spécialistes du suivi et de l'évaluation de toutes les régions, en vue de renforcer la capacité, tout en repensant les lignes directrices. Le BIE et le PNUD élaboreraient un rapport commun sur le renforcement des capacités et l'assistance et, en 2018, examineraient les performances qualitatives et quantitatives des réponses de l'Administration. Le BIE pourrait mettre en œuvre des évaluations de programmes de pays indépendantes en 2018, qui évolueraient progressivement chaque année pour garantir une couverture intégrale en 2019. Le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, dont dépendaient les bureaux de la déontologie, de l'audit et de l'évaluation, était une première au sein du système des Nations Unies, en introduisant un niveau de rigueur supérieur. La fonction d'évaluation du PNUD était un modèle pour le système des Nations Unies, étant donné qu'il perpétuait les normes et les standards du Groupe d'évaluation des

Nations Unies (UNEG) pour la transparence et l'apprentissage. Les rapports annuels à venir seraient liés au programme de travail chiffré.

*Évaluation commune de l'efficacité institutionnelle*

62. Le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation du PNUD a présenté l'évaluation commune de l'efficacité institutionnelle (DP/2017/21), que le Directeur du Bureau de l'audit et des investigations du PNUD a complétée avec des résultats détaillés de l'évaluation. Le Directeur du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD a présenté la réponse de l'Administration (DP/2017/22).

63. Les membres du Conseil se sont réjouis des résultats de l'évaluation et ont déclaré que l'importance accrue accordée par l'organisation à l'évaluation, à l'audit et aux investigations était une tendance positive. Ils étaient ravis de constater le nombre accru d'évaluations de l'UNDAF en 2016. Un groupe de délégations a demandé plus de détails sur leur qualité. Elles ont fait part de leur inquiétude quant à la programmation implicite dans la conception de l'UNDAF et aux faiblesses du contenu. Elles ont insisté sur la nécessité de disposer d'un solide mécanisme d'évaluation de l'UNDAF permettant de démontrer la cohérence du système au niveau national. Il était impératif que le PNUD affiche des résultats mesurables pour garantir la durabilité et le financement à long terme du programme et pour soutenir à la fois les organismes des Nations Unies et le Programme 2030. Le groupe a demandé des informations sur les mesures du GNUD et de l'UNDAF visant à améliorer la couverture, la qualité et la dotation d'évaluations de l'UNDAF, conformément à l'évaluation indépendante du système de 2016. Le groupe et d'autres délégations ont accepté la recommandation de l'évaluation, selon laquelle le PNUD doit se concentrer davantage sur l'apprentissage et la gestion des connaissances, et ont demandé l'inclusion d'indicateurs d'efficacité institutionnelle dans le nouveau plan stratégique pour 2018-2021.

64. Une délégation a demandé des détails sur les avantages comparatifs des bureaux de pays, tandis qu'une autre a insisté sur l'importance de l'alignement de l'UNDAF avec les priorités identifiées au niveau national. Une autre délégation a souligné que la gestion basée sur les résultats consistait surtout à obtenir un plus grand nombre de résultats de meilleure qualité dans des pays partenaires. Une autre délégation encore a félicité le PNUD pour les récentes réformes qui ont permis de renforcer ses capacités régionales à soutenir les bureaux de pays et a réservé un accueil favorable aux améliorations au niveau de la qualité de l'UNDAF et l'attention accordée à la valeur ajoutée du système des Nations Unies et au rôle du PNUD. Une autre délégation a loué la transparence du PNUD et s'est réjouie de l'évaluation, et surtout de l'approche commune du BIE et du Bureau de l'audit et des investigations.

65. Dans sa réponse, le Directeur du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD a reconnu que l'objectif de la gestion basée sur les résultats avait une incidence au niveau du pays et que les informations obtenues des évaluations devaient servir des priorités nationales. Le PNUD est resté attaché à la décentralisation régionale, malgré son processus de mise en œuvre complexe. Ainsi, la détermination de la valeur ajoutée des agences au niveau du pays n'a pas toujours été évidente. Dès lors, le principe directeur devrait consister à « se retirer » pour permettre à une autre agence de s'acquitter de son mandat. De même, le PNUD est resté fermement attaché à la transparence, comme en témoignent ses fonctions d'audit et d'évaluation repensées.

66. Le Directeur du Bureau de l'audit et des investigations du PNUD s'est réjoui de l'engagement de l'Administration à effectuer le suivi de l'évaluation des résultats. Même si le changement de culture doit prendre du temps et nécessite une attention constante des dirigeants, il avait bon espoir de voir la direction atteindre ses résultats.

67. Le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation du PNUD a souligné que l'évaluation commune faisait partie intégrante de la bien plus vaste infrastructure d'évaluation liée à l'évaluation du plan stratégique. Il attend avec impatience le suivi du PNUD et l'arrivée de son

nouvel Administrateur, qui pourrait utiliser le matériel d'évaluation pour identifier des priorités à venir.

68. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2017/12 sur l'évaluation du PNUD.

## **IX. Fonds d'équipement des Nations Unies**

69. La Secrétaire exécutive du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) a présenté le rapport annuel intégré sur les résultats de 2016 et le rapport synthétique sur le cadre stratégique 2014-2017 (DP/2017/25 et annexes).

70. Les délégations ont apprécié les réalisations de 2016 du FENU par rapport à son cadre stratégique pour 2014-2017. Le Fonds a fourni les outils catalytiques, l'expertise technique et la réflexion innovante pour le Programme 2030. Les délégations ont félicité le FENU pour l'inclusion financière et du financement de développement local dans les pays les moins développés, ainsi que pour son modèle d'activité orienté sur le marché. Elles ont attiré l'attention sur la contribution du Fonds en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

71. Les pays les moins développés sont restés désireux de bénéficier du travail du Fonds visant à débloquer des fonds publics et privés afin d'éradiquer la pauvreté et de réduire les inégalités. Le FENU a joué un rôle essentiel pour soutenir les gouvernements des pays les moins développés au niveau de la mise en œuvre des objectifs de développement durable et du Programme 2030. Les délégations ont remarqué son travail visant à aider les pouvoirs locaux à mobiliser et à investir des ressources, et à faciliter l'accès des micro, petites et moyennes entreprises aux financements destinés à des initiatives locales. Elles ont mis en avant le travail accompli par le Fonds pour aider les gouvernements à déployer des projets d'infrastructure, à débloquer des ressources nationales financières et humaines et à renforcer les capacités locales et nationales.

72. D'autres délégations ont quant à elles loué les résultats obtenus par le Fonds au niveau du « Fonds de développement local » (FDL) dans les pays les moins développés. En effet, le FENU a offert une bonne optimisation des ressources, dans un contexte de ressources d'aide restreintes, ainsi qu'un financement qui a permis de débloquer des ressources du secteur privé et du marché. Elles ont encouragé le FENU à poursuivre ses investissements dans des régions privées d'autres acteurs financiers, en atténuant les risques liés à l'investissement au profit des communautés. Elles étaient satisfaites du travail du Fonds visant à améliorer l'accès aux outils financiers pour inclure des prêts, des garanties et des financements mixtes. Le FENU représentait un modèle pour parvenir à un système des Nations Unies plus efficace et percutant.

73. En raison de leur inquiétude face à la réduction des ressources de base, les membres du Conseil ont demandé aux délégations d'accroître leurs contributions pour garantir la réalisation du Fonds. Les pays les moins développés ont fait référence au Programme d'action d'Addis-Abeba pour obtenir une orientation concernant les engagements, des moyens innovants de mobiliser des ressources et d'établir des partenariats plus solides. Les délégations ont insisté sur l'importance de l'efficacité des ressources, tout en reconnaissant les bienfaits liés à une large base de donateurs et aux schémas de financement. Elles ont apprécié l'approche du Fonds en matière de financement des objectifs par le biais de la participation de la communauté à la conception de projets et de partenariats avec le secteur privé.

74. Les délégations, satisfaites du processus consultatif, se sont dites impatientes de développer davantage le cadre stratégique pour 2018-2021. Elles ont apprécié le travail de transformation de résultats en ressources et la modélisation détaillée permettant de prévoir la portée de l'incidence du FENU. Elles ont également bien accueilli le nouvel outil de diagnostic permettant d'identifier et de faire tomber les obstacles structurels empêchant la participation des femmes aux économies locales, ainsi que la collaboration avec le PNUD et l'ONU-Femmes

visant à développer des environnements facilitant l'accès des femmes aux services financiers. Elles ont encouragé le FENU à suivre les incidences à long terme de son travail sur les femmes et à approfondir son travail de collecte et d'analyse des données. Elles ont espéré que le nouveau cadre puisse donner davantage de moyens au FENU pour aider les pays les moins développés à passer à la catégorie supérieure et à faire bénéficier les pauvres du financement.

75. Dans sa réponse, la Secrétaire exécutive s'est réjouie du soutien résolu des délégations et a hâte de collaborer étroitement avec elles concernant le nouveau plan stratégique pour 2018-2021, notamment en discutant des différents scénarios de financement avant son adoption prévue lors de la première session ordinaire de 2018.

76. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2017/13 : Fonds d'équipement des Nations Unies : rapport annuel intégré du FENU sur les résultats pour 2016 et rapport synthétique sur le cadre stratégique 2014-2017

## Débat consacré au FNUAP

### *Hommage au Dr. Babatunde Osotimehin*

77. Le Conseil d'administration a annulé la première journée du débat consacré au FNUAP en signe de respect pour le Directeur exécutif du FNUAP, le Dr. Babatunde Osotimehin, décédé inopinément la veille. Le débat consacré au FNUAP a commencé par rendre hommage au défunt Directeur exécutif, et le Conseil a observé une minute de silence à sa mémoire. Le Président de l'Assemblée générale et le Chef de Cabinet du Secrétaire général, associés à plusieurs délégations des États Membres, parlant au nom de leurs groupes régionaux respectifs, ainsi que des hauts représentants des fonds et des programmes des Nations Unies, ont exprimé leurs condoléances et leurs avis personnels concernant la vie et le travail du Dr. Osotimehin. La Directrice exécutive adjointe (Programme), nommée Directrice exécutive intérimaire, a prononcé un [hommage](#) au nom du FNUAP (tous les hommages sont disponibles sur le portail [PaperSmart des Nations Unies](#)).<sup>2</sup>

## X. Déclaration et rapport annuel de la Directrice exécutive

78. La Directrice exécutive intérimaire du FNUAP, dans sa déclaration au Conseil d'administration, a mis l'accent sur les réalisations du Fonds, les défis et les enseignements du Plan stratégique pour 2014-2017, visant à soutenir les pays à respecter les objectifs de développement durable et le programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD). Elle a attiré l'attention sur la crise de financement actuelle que rencontre le Fonds, notamment en ce qui concerne les ressources (de base) ordinaires, tout en soulignant son travail essentiel au niveau de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes, de la planification familiale et des droits en matière de santé sexuelle et procréative. Elle a également mis en avant le travail du Fonds au niveau de la collecte et de l'analyse des données. Elle a également présenté le rapport sur les progrès concernant la mise en œuvre du plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 (DP/FPA/2017/4 (Partie I) et annexes), le rapport statistique et financier, 2016 (DP/FPA/2017/4 (Partie I.Add.1) et annexes) et le rapport sur les recommandations de 2016 du Corps commun d'inspection (DP/FPA/2017/4 (Partie II)).

79. La Directrice exécutive intérimaire a mis en exergue l'application d'un modèle d'activité diversifié par le Fonds afin de répondre aux différents besoins des pays en développement et de faire en sorte que « personne ne soit laissé pour compte ». Le FNUAP pourrait s'appuyer sur le

<sup>2</sup> Voir les déclarations du mardi 6 juin 2017 (<http://papersmart.unmeetings.org/fr/executive-boards/undp-unpfa-unops/annual-session-2017/statements/>).

plan stratégique pour 2018-2021 pour penser de manière innovante à la manière d'identifier et d'amplifier les solutions dans un contexte de restrictions budgétaires et de changements rapides, et pour continuer à forger des alliances et des partenariats dans ces régions.

80. Elle a insisté sur le travail du Fonds dans des contextes humanitaires, en établissant le lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix, en aidant les pays à aligner leurs plans de développement afin de bénéficier du dividende démographique, et en collaborant avec des partenaires en Afrique pour développer la fiche de performance sur l'égalité des sexes de 2017 pour l'Afrique. Elle a pris note de la volonté du Fonds à s'impliquer davantage dans l'autonomisation des femmes, notamment par le biais du Centre d'excellence de coopération Sud-Sud pour la population et le développement en Chine.

81. Elle a également souligné les contraintes financières constantes. Le FNUAP espérait voir les États Membres prendre des engagements financiers lors du Sommet de Londres sur la planification familiale en 2017. Elle a donc appelé les membres du Conseil à accroître les contributions, surtout en faveur des ressources de base, et a insisté sur le fait que le FNUAP envisageait des manières innovantes de mobiliser des ressources et d'élargir les partenariats, notamment en dévoilant les résultats obtenus au niveau des nouveaux portails en ligne consacrés à la transparence et aux donateurs et en concevant une nouvelle stratégie de marque. Le Fonds a renforcé ses efforts afin de compléter les mesures d'austérité par le biais d'une analyse complète des ressources et en se concentrant sur une plus grande efficacité. Le FNUAP s'attendait à terminer tous les ajustements pour la fin de l'année 2017.

82. Elle a souligné trois résultats porteurs de transformation du plan stratégique de 2018-2021 permettant de mettre fin (a) aux décès maternels évitables ; (b) aux demandes de services de planification familiale non satisfaites ; et (c) à la violence basée sur le genre et aux pratiques néfastes à l'encontre des femmes et des filles. Ces résultats vont de pair avec les objectifs et ceux du Fonds, qui prônent « un monde où chaque grossesse est désirée, où chaque accouchement se déroule dans de bonnes conditions et dans lequel chaque enfant pourra s'épanouir ». Le Fonds a pris des engagements concernant l'approche « Unis dans l'action », ainsi que la coordination et la cohérence à l'échelle du système, y compris par le biais d'indicateurs communs et de cadres de résultats.

83. Les membres du Conseil ont pris le temps de méditer sur l'héritage laissé par le défunt Directeur exécutif et ont imputé les nombreux accomplissements du Fonds dans le cadre de l'actuel Plan stratégique pour 2014-2017 à son leadership et à sa ligne directrice. Les délégations ont fait part de leur profond soutien en faveur du mandat du FNUAP, conformément au programme d'action du CIPD et du Programme 2030 et aux progrès réalisés par rapport au Plan stratégique du FNUAP, 2014-2017. Bon nombre d'entre elles ont félicité le FNUAP pour placer les droits humains au centre de son œuvre. Elles ont loué le leadership du Fonds pour appliquer le principe de « ne laisser personne sur le bord de la route » du Programme 2030 et pour donner la priorité aux plus vulnérables. Elles ont également salué le FNUAP pour les importants avantages économiques obtenus, grâce à ses services en faveur des droits en matière de santé sexuelle et procréative, et en contribuant à prévenir la mutilation génitale féminine (MGF) et les grossesses non désirées.

84. Les membres du Conseil ont reconnu les progrès réalisés par rapport au Plan stratégique pour 2014-2017, aux objectifs et au programme d'action du CIPD, et ont loué la focalisation accrue sur les résultats spécifiques au contexte et les modes de participation plus intenses, d'autant plus importants en raison des différents contextes nationaux. Cependant, les délégations ont demandé davantage d'analyse sur les défis et les enseignements relatifs à chaque domaine de résultats, surtout sur les efforts consentis par le FNUAP pour améliorer l'accès à un avortement sûr et à des soins post-avortement, protéger les droits de la communauté lesbienne, gay, bisexuelle et transgenre, et enfin préciser la valeur ajoutée du Fonds thématique d'affectation spéciale pour la santé maternelle.

85. Les membres du Conseil ont apprécié la volonté de prendre des décisions basées sur des faits et axées sur les données, qui a permis de donner une plus vaste perspective des réalisations et des enseignements. Ils se sont réjouis de l'engagement du FNUAP auprès de petits États insulaires en développement et dans la région pacifique, surtout des consultations de 2017 qui ont donné lieu à l'élaboration d'un programme sous-régional. Ils se réjouissent d'entretenir des discussions approfondies sur les budgets et les dotations nationales en faveur de ces programmes.

86. Dans sa réponse, la Directrice exécutive intérimaire a constaté, à propos du financement, que le FNUAP a cherché à établir une coalition de donateurs plus forte et plus diversifiée pour garantir des revenus stables et éviter les incidences négatives.

87. Elle a plaidé en faveur d'une augmentation des contributions au titre des ressources de base, en soulignant que le FNUAP pourrait utiliser les principales plateformes, telles que le Conseil et les forums internationaux, pour mobiliser des ressources. La nouvelle stratégie de partenariats stratégiques, alignée sur le plan stratégique de 2018-2021, prévoyait une stratégie de collecte de fonds sur Internet dans certains pays en 2018, un projet pilote établissant des comités nationaux du FNUAP, ainsi que de nouveaux outils de financement innovants, tout en renforçant les partenariats régionaux et nationaux. Le FNUAP s'est engagé à renforcer son travail humanitaire, axé sur le lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix, et à encourager la coopération Sud-Sud et triangulaire.

88. La Directrice exécutive intérimaire a répété que le FNUAP ne soutenait aucun programme coercitif. Le Fonds est resté attaché à la réforme des Nations Unies, surtout au niveau national et en faveur des personnes les plus nécessiteuses. Le FNUAP a bien accueilli les commentaires des délégations sur le projet de plan stratégique, ainsi que la priorité accordée à l'innovation, qui pourrait se retrouver dans les indicateurs et les résultats du nouveau plan et être intégrée dans les programmes de pays. La stratégie de gestion du changement pourrait soutenir des mesures en renforçant le leadership au niveau national. En étant attaché aux besoins des petits États insulaires en développement, le Fonds pourrait entreprendre une levée de fonds avec les organismes des Nations Unies. Le FNUAP s'efforcera de simplifier le suivi des performances et d'illustrer plus clairement les problèmes intergénérationnels dans son nouveau plan.

89. Le Directeur de la division Programme du FNUAP a souligné que le nouveau plan stratégique luttait contre les « barrières culturelles » dans les théories du changement des résultats et des aboutissements. En ce qui concerne les partenaires d'exécution, la modalité privilégiée par le Fonds était la mise en œuvre nationale, le FNUAP soutenant les institutions nationales. L'approche harmonisée en matière de transferts et fonds et de modalités similaires a servi à évaluer et à établir une capacité nationale là où le besoin se faisait sentir. Le Fonds a élaboré des approches de développement de la capacité dans les domaines de spécialisation du FNUAP, destinées aux partenaires d'exécution.

90. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2017/14 sur le rapport annuel du Directeur exécutif du FNUAP : progrès accomplis dans l'application du Plan stratégique du FNUAP, 2014-2017.

## **XI. Évaluation**

91. La Directrice exécutive intérimaire du Bureau d'évaluation du FNUAP a présenté le rapport annuel du Bureau (DP/FPA/2017/5 et annexes), en mettant l'accent sur les réalisations, les défis et les enseignements tirés des évaluations des 26 programmes de pays que le Fonds a réalisé en 2014-2015. La Directrice exécutive intérimaire a présenté la réponse de l'Administration (DP/FPA/2017/CRP.3), en insistant sur son solide soutien en faveur du Bureau d'évaluation et de la fonction d'évaluation.

92. En ce qui concerne les évaluations au niveau de l'entreprise et du programme, un groupe de délégations a loué le FNUAP pour avoir amélioré la qualité des évaluations, en réalisant des projets tangibles au sein du Bureau d'évaluation. Les délégations ont toutefois fait part de leur inquiétude à propos du nombre élevé d'annulations d'évaluations prévues et du déclin des évaluations décentralisées au niveau des bureaux de pays. Malgré la demande de plus amples explications pour savoir pourquoi le programme d'exécution n'avait pas été respecté, elles ont apprécié les efforts visant à améliorer l'interaction coordonnée entre le Bureau d'évaluation, les bureaux régionaux et la division du programme. Elles ont exhorté le Bureau d'évaluation de privilégier l'amélioration de son taux de mise en œuvre, en mettant l'accent sur les évaluations au niveau du programme.

93. En ce qui concerne le rôle d'évaluation au niveau de la politique et de l'apprentissage, le groupe a félicité l'Administration pour la mise en œuvre améliorée des recommandations de l'évaluation, en notant qu'il était essentiel de veiller à ce que les résultats de l'évaluation donnent lieu à de meilleurs résultats et à des enseignements. Les délégations ont accueilli avec satisfaction le nouveau système de suivi de la réponse de l'Administration et a exhorté le FNUAP à poursuivre son changement d'orientation, en passant de la « démonstration » de résultats à « l'amélioration » des résultats.

94. En ce qui concerne l'affectation des ressources, les délégations ont insisté sur la nécessité d'affecter et d'utiliser efficacement des ressources aux fins de l'évaluation. Elles ont réservé un bon accueil à la décision de l'Administration de maintenir les niveaux de financements planifiés pour l'évaluation en 2017, et ce malgré des mesures d'austérité, ainsi qu'une augmentation de 50 % du nombre de bureaux nationaux dotés de responsables du suivi et de l'évaluation, tout en demandant au FNUAP d'atteindre une meilleure parité hommes-femmes au sein de son personnel affecté à ces missions. Malgré leur préoccupation quant à la réduction du budget alloué aux évaluations décentralisées, elles attendent avec impatience le lancement du système programmatique global. Elles s'attendaient à ce que le FNUAP accorde les ressources nécessaires à l'évaluation dans le cadre intégré de résultats pour 2018-2021, et ont demandé d'augmenter les allocations budgétaires au profit de l'efficacité opérationnelle. Le groupe a accueilli favorablement l'implication du FNUAP dans des évaluations indépendantes de l'intégralité du système et sa participation active à l'UNEG, y compris l'UN-SWAP.

95. Dans sa réponse, la Directrice par intérim du Bureau d'évaluation du FNUAP a souligné que l'augmentation des évaluations au niveau de l'entreprise et du programme était possible grâce au recrutement de fonctionnaires débutants (niveaux P-2 et P-3). La nécessité de recruter des fonctionnaires débutants était une priorité pour garantir l'efficacité et la durabilité de la fonction d'évaluation, un problème abordé dans le budget intégré pour 2018-2021. Elle a souligné que la plupart des évaluations annulées étaient celles menées à un niveau centralisé. Ainsi, le nouveau budget intégré pourrait déterminer les ressources financières et humaines requises pour mener à bien ces évaluations.

96. La Directrice exécutive intérimaire du Bureau d'évaluation a affirmé l'engagement du Fonds en faveur de la fonction d'évaluation et de la collaboration étroite avec le Bureau d'évaluation. Elle a remercié le Conseil de soutenir la nomination du nouveau Directeur du Bureau d'évaluation et a souligné que le FNUAP espérait mener davantage d'évaluations en temps réel à l'avenir.

97. Le Directeur de la division Programme du FNUAP a insisté sur l'engagement de l'Administration à doter la fonction d'évaluation de toutes les ressources nécessaires, en faisant remarquer qu'elle était entièrement financée par le biais de ressources de base. Dès lors, pour lever des fonds supplémentaires pour l'évaluation, il sera nécessaire que le taux de recouvrement des dépenses soit supérieur ou que l'engagement des États Membres en faveur du principe de 3 % dans les budgets soit négocié à tous les niveaux. Grâce à l'outil FACE 2, les rapports 2017 pourraient donner une représentation plus complète de l'évaluation. Il a réaffirmé

l'efficacité des évaluations en temps réel aux fins de la prise de décisions et de la programmation future.

98. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2017/15 sur l'évaluation du FNUAP.

## **XII. Plan stratégique du FNUAP, 2018-2021**

99. La Directrice exécutive intérimaire a présenté le projet de plan stratégique du FNUAP pour 2018-2021 (DP/FPA/2017/CRP.6 et annexes), en mettant en avant les longues consultations avec les États Membres en vue d'élaborer le nouveau plan. Selon elle, cela respecte parfaitement la vision du défunt Directeur exécutif.

100. Les membres du Conseil ont félicité le Fonds pour la qualité des consultations et pour la ponctualité de la publication du projet de plan stratégique pour 2018-2021 et du cadre de résultats. Ils ont demandé à ce que de vastes consultations se poursuivent jusqu'à la deuxième session ordinaire de 2017. Ils ont accueilli favorablement le renouvellement de l'orientation stratégique du plan sur l'accès universel aux droits en matière de santé sexuelle et procréative, sur ses quatre domaines prioritaires, sur les trois résultats porteurs de transformation et sur son plan d'activité, ainsi que l'attention particulière accordée aux jeunes et aux adolescents, qui sont intégrés dans une approche basée sur les droits humains. Ils ont insisté sur le rôle fondamental du FNUAP pour respecter les objectifs de développement durable et le Programme 2030, et se sont réjouis de l'intégration du Programme 2030 dans le nouveau plan.

101. Les délégations ont mis l'accent sur l'importance accordée à l'éradication de la pauvreté et à la réduction des inégalités dans le nouveau plan, en se concentrant sur les plus vulnérables et en augmentant le soutien accordé aux pays les moins développés, conformément à l'examen à mi-parcours du Programme d'action d'Istanbul. Tout en soulignant l'importance des besoins définis au niveau national, ils ont encouragé le FNUAP à se pencher sur la coopération Sud-Sud et triangulaire, afin qu'elle vienne compléter la coopération Nord-Sud et non s'y substituer. Ils ont insisté sur l'importance d'un plan stratégique qui affiche une approche diversifiée, en luttant contre les problèmes fondamentaux de régions spécifiques, en tenant compte des besoins des petits États insulaires en développement et des pays à revenu intermédiaire, conformément aux Orientations de Samoa.

102. Les membres du Conseil ont demandé au FNUAP de renforcer, de protéger et de donner la priorité à son travail normatif et opérationnel sur les droits de l'homme, les droits en matière de santé sexuelle et procréative, l'égalité des sexes, ainsi que l'autonomisation des femmes et des filles. Ils sont favorables à un renforcement de l'engagement dans l'action humanitaire, conformément au Cadre de Sendai, en proposant des services pour les droits en matière de santé sexuelle et procréative et en empêchant la violence basée sur le genre, et ils espèrent que cet engagement jouera un plus grand rôle dans le lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix, orienté sur les droits de l'homme, surtout pour les femmes et les filles.

103. Les délégations ont fait part de leur inquiétude concernant la réduction constante du financement, surtout au titre des ressources de base, qui risquait d'entraver la capacité du Fonds à atteindre ses objectifs, et ont ainsi demandé aux membres du Conseil d'accroître les contributions de base pour garantir une base de financement stable et prévisible. Elles ont prié le FNUAP d'inciter les donateurs en améliorant son efficacité opérationnelle et sa coordination avec les partenaires du système des Nations Unies, et de se pencher sur des approches innovantes en matière de mobilisation des ressources et d'établissement de partenariats. D'autres ont demandé plus de clarté concernant les stratégies d'atténuation et les mesures d'austérité permettant de lutter contre les risques associés à l'évolution de l'environnement financier et de la hausse de l'opposition politique à l'égard des services pour les droits en matière de santé sexuelle et procréative.

104. Les membres du Conseil ont exprimé leur soutien en faveur du calendrier de réformes du Secrétaire général et de sa référence dans le nouveau plan stratégique, en attirant l'attention sur la nécessité d'accroître la coordination avec les organismes des Nations Unies. Ils ont félicité le FNUAP pour avoir suivi de nombreuses recommandations de l'examen quadriennal de 2016 et l'ont encouragé à analyser les efforts de coordination dans le nouveau plan, en s'appuyant sur les avantages comparatifs des agences. Les délégations ont insisté sur l'importance de l'évaluation, de l'audit et des enquêtes, ainsi que sur le renforcement du rôle de superviseur du Conseil. Elles ont loué l'engagement du FNUAP quant à la collecte et à l'analyse de données et ont souligné l'importance de disposer de données crédibles et fiables.

105. Dans une déclaration commune, à l'attention du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et de l'ONU-Femmes, un groupe de délégations a accueilli favorablement le chapitre commun et a demandé davantage d'informations sur des modes de collaboration innovants entre les organisations, qui seront détaillées dans le chapitre commun et ses plans stratégiques, ses budgets et ses cadres de résultats, au moyen de résultats communs, d'indicateurs et de modalités d'exécution. Elles espéraient des plans et des cadres révisés affichant plus de cohérence, d'efficacité et d'efficience au niveau du travail opérationnel des agences.

106. En faisant remarquer les progrès réalisés concernant la réforme des Nations Unies, le Directeur de la division Programme du FNUAP a dit attendre avec intérêt les objectifs qui découleront de la direction du Secrétaire général adjoint à propos de la cohérence du système et de la mise en œuvre de l'examen quadriennal de 2016. Il a mis en avant deux approches essentielles : (a) faire le bilan des acquis, en les intégrant au plan stratégique pour 2018-2021 et au cadre de résultats ; et (b) conserver des mécanismes de travail informels inter-Agences suite à l'approbation du plan. Les cadres des agences doivent être suffisamment flexibles pour s'adapter aux conditions de cohérence applicables à l'ensemble du système, formulées par le groupe de travail des Nations Unies sur l'examen quadriennal. Le FNUAP pourrait ainsi présenter la palette complète de ses partenariats dans le nouveau plan stratégique.

### **XIII. Programmes de pays du FNUAP et questions connexes**

107. La Directrice exécutive intérimaire a présenté le sujet et le descriptif de programme de pays pour le Cameroun, ainsi que la première prolongation d'un an du programme de pays pour le Nicaragua. Ensuite, le Directeur régional pour l'Afrique occidentale et centrale a donné des informations plus détaillées concernant le descriptif de programme de pays pour le Cameroun.

108. Conformément à sa décision 2014/7, le Conseil exécutif a passé en revue et a approuvé le descriptif de programme de pays pour le Cameroun [DP/FPA/CPD/CMN/7], et a pris bonne note de la prolongation d'un an du programme de pays pour le Nicaragua [DP/FPA/2017/8].

### **Débat consacré à l'UNOPS**

### **XIV. Déclaration et rapport annuel de la Directrice exécutive**

109. La Directrice exécutive de l'UNOPS a présenté son rapport annuel 2016 (DP/OPS/2017/2 et annexes). Elle a souligné que la mise en œuvre, principalement des objectifs de développement durable, était une priorité de l'UNOPS. Les résultats en matière de paix et de sécurité obtenus dans la mise en œuvre étaient le fruit de la coopération et de la coordination inter-Agences. Le rapport annuel a montré que l'impact des principales mesures de l'UNOPS était la création d'emplois et l'assistance technique, ainsi que la demande constante en faveur de services de l'UNOPS. En 2016, les achats pointaient en haut de la liste des résultats, qui privilégiait le renforcement des capacités nationales et le soutien aux économies locales. Le travail de l'UNOPS sur l'infrastructure était tout aussi important. En effet, il a permis de créer des sites de traitement des déchets, de renforcer la résilience des zones côtières et d'améliorer la

sécurité dans les camps de réfugiés, tout en envisageant des modèles avant-gardistes visant à faire face à l'accroissement de la population et à l'urbanisation, par le biais d'une « infrastructure basée sur des faits ».

110. Le plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021 visait à intégrer ces approches, tout en les alignant sur les compétences de base de l'UNOPS. Les ressources humaines sont primordiales. En effet, son système interne a permis à l'organisation d'ajuster le déploiement des ressources humaines et la fourniture d'achats à l'évolution des besoins. L'UNOPS a veillé à l'application des standards internationaux pour s'assurer que ses processus internes amélioraient l'efficacité opérationnelle. En 2016, l'ONUPS a à nouveau obtenu le certificat de niveau « or » décerné par le Chartered Institute of Procurement and Supply, alors qu'il élargissait sa collection de certifications ISO, qu'il étendait la portée de ses standards internationaux en matière de santé et de sécurité, et qu'il obtenait une certification en matière de gestion de la qualité. L'innovation était essentielle à sa capacité d'atteindre les objectifs, grâce à sa plateforme de planification des ressources repensée et à l'élargissement de sa nouvelle structure de gouvernance, de gestion des risques et de conformité.

111. Les membres du Conseil ont bien accueilli les résultats de 2016, en reconnaissant que la plupart d'entre eux avaient été obtenus dans des contextes difficiles. Ils ont réaffirmé leur soutien inconditionnel au rôle de l'UNOPS en matière de gestion de projet durable, de construction d'infrastructures et d'achats. Ils ont mis en avant l'aptitude de l'UNOPS à créer trois millions de journées de travail pour les populations locales et à établir des programmes de formation et de certification au niveau local. Ils ont également affirmé leur soutien quant à l'intégration du modèle de renforcement des capacités et d'autofinancement de l'organisation, et ont loué sa bonne santé financière et l'augmentation de ses réserves opérationnelles. Les délégations ont réservé un bon accueil à la disponibilité dont fait preuve l'UNOPS pour mener à bien le processus de conception technique, et a exprimé son soutien pour son dispositif de capital d'amorçage, son centre d'innovation et de technologie et son projet pilote de crowdfunding pour l'investissement dans l'impact social.

112. Les membres du Conseil ont encouragé l'UNOPS à se focaliser sur l'amélioration de l'équilibre entre les sexes, tant au sein du personnel que dans les partenaires d'exécution, dans le nouveau plan stratégique. Les délégations étaient satisfaites de constater que le premier rapport sur la durabilité était aligné sur le modèle d'initiative de rapports globale et ont apprécié sa comparaison par rapport aux standards internationaux. Elles ont estimé que le rapport annuel pouvait encore être amélioré pour saisir les résultats et les incidences au sens large. Elles ont encouragé l'UNOPS à intégrer les défis et les enseignements du Plan stratégique 2014-2017 dans le nouveau Plan stratégique 2018-2021 et à diffuser plus largement ses pratiques innovantes.

113. Le travail de l'UNOPS s'est avéré capital pour que le système des Nations Unies puisse atteindre ses objectifs. Tout en reconnaissant le mandat opérationnel unique de l'UNOPS et le rôle qu'il a joué au niveau des achats communs, les délégations ont encouragé les organismes du système des Nations Unies à collaborer étroitement avec l'UNOPS au niveau de la mise en œuvre efficace du programme et de la rentabilité. Il a été demandé à l'UNOPS d'élargir sa participation au partenariat avec les petits États insulaires en développement et les pays à revenu intermédiaire, là où son expertise pourrait stimuler les capacités en faveur des objectifs. Le travail de l'UNOPS au niveau des achats et de la durabilité de l'infrastructure s'est avéré essentiel pour les petits États insulaires en développement, les pays à revenu intermédiaire et les régions vulnérables aux chocs.

114. Les membres du Conseil ont apprécié le processus consultatif pour développer le Plan stratégique pour 2018-2021, et attendent avec impatience les discussions précédant son adoption. Le nouveau plan devrait être orienté et aligné sur le Programme de 2030, le calendrier de réformes du Secrétaire général et l'examen quadriennal de 2016, et s'assurer que l'UNOPS est un organisme innovant, soucieux d'apprendre, orienté sur les résultats et coordonné avec le

système des Nations Unies, conformément aux exigences et aux priorités nationales. Le nouveau plan devrait mettre l'accent sur les jeunes, reconnaître les droits et le rôle des femmes en tant qu'actrices du changement, combler le fossé entre l'aide humanitaire, le développement et la paix, adopter l'approche « Unis dans l'action » et donner la priorité à l'établissement de partenariats et à l'innovation.

115. Dans sa réponse, la Directrice exécutive a souligné que l'UNOPS avait amélioré ses services, en suivant le Programme 2030, et avait lancé l'initiative d'investissement à impact social. Elle a renforcé ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de conformité et a aligné ses rapports sur l'initiative de rapports globale. L'adoption de la gestion des risques de l'entreprise par l'UNOPS et un examen trimestriel ont permis aux responsables de suivre et d'évaluer régulièrement les risques. L'UNOPS a rencontré de nombreux succès grâce à sa présence locale axée sur l'emploi de personnel qualifié local et au recours à des entreprises locales. L'UNOPS a mis en place des centres d'innovation permettant de mettre en relation les besoins et les entrepreneurs locaux avec des établissements éducatifs et des entreprises technologiques de plus grande envergure. Par ailleurs, l'UNOPS a pris des mesures pour obtenir une meilleure parité hommes-femmes au sein de ses employés, de son personnel des projets et de ses résultats.

116. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2017/16 : rapport annuel du Directeur exécutif.

## **Débat consacré aux questions communes**

### **XV. Audit et contrôle internes**

117. Le Directeur du Bureau de l'audit et des investigations du PNUD a présenté le rapport sur l'audit et les investigations internes (DP/2017/26 et annexes) et la Directrice du Bureau de la gestion du PNUD a apporté la réponse de l'Administration. La Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation du FNUAP a présenté le rapport sur les activités d'audit et d'investigation internes du FNUAP en 2016 (DP/FPA/2017/6, Add.1, Add.2 et annexes), et la Directrice exécutive intérimaire du FNUAP a apporté la réponse de l'Administration (DP/FPA/2017/6/CRP.4). Le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS a présenté le rapport d'activité pour 2016 du Groupe de l'audit interne et des investigations (DP/OPS/2017/3) et la Directrice exécutive adjointe de l'UNOPS a apporté la réponse de l'Administration.

118. Dans leurs commentaires communs, les délégations ont souligné que les rapports du PNUD et du FNUAP les avaient aidées à devenir plus efficaces, performantes et durables. Elles étaient satisfaites que le rapport confirme l'indépendance et le soutien des bureaux par le biais d'études externes. Elles ont apprécié l'opinion globale sur la qualité et l'efficacité de leurs structures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Elles ont également réservé un bon accueil aux informations fournies sur les investigations, mais elles ont souhaité savoir comme elles interprétaient le niveau, la diffusion et le mélange des dossiers, ainsi que l'efficacité des systèmes permettant de prévenir et de détecter les fraudes. Elles ont demandé des informations sur les efforts consentis pour recouvrer les pertes, tout en encourageant le recouvrement des pertes en temps opportun. Les organisations devraient renforcer et donner la priorité à la prévention, à la détection et à la poursuite des fraudes au moyen d'une approche plus ferme du système des Nations Unies. Elles ont donc demandé de prêter attention aux recommandations de l'audit et de fournir des informations sur les réponses, tout en appliquant des objectifs et des échéances.

*PNUD*

119. Les délégations étaient ravies de la réduction des recommandations de l'audit, ouvertes pendant plus de 18 mois, et de l'amélioration du taux de mise en œuvre. Elles ont encouragé le PNUD à remédier aux lacunes en matière de gestion des fournisseurs et d'achats, et plus particulièrement en ce qui concerne les partenaires d'exécution. Elles ont prié le PNUD de gérer les potentiels risques élevés de corruption liés aux achats. Étant donné l'appréciation « partiellement suffisant », elles ont souligné la nécessité d'améliorer la gouvernance, la gestion et le contrôle des risques, tout en reconnaissant qu'ils étaient généralement bien établis et fonctionnels. Elles ont incité le PNUD à continuer de proposer une analyse des risques organisationnels et à montrer comment elle a sensibilisé l'opinion générale. Elles étaient inquiètes de la possibilité que des faiblesses au niveau de la gestion des achats, du programme et des finances puissent poser des risques au niveau fiduciaire et de la prestation de services, et miner sa capacité à assurer l'optimisation des ressources. Il a été demandé de fournir des détails sur les progrès réalisés par rapport aux deux appréciations « insatisfaisant » dont avait fait l'objet le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud (UNOSSC) et la procédure d'achat. En ce qui concerne le recouvrement des pertes, elles ont demandé à ce que le PNUD fournisse de meilleures informations chaque année.

#### *FNUAP*

120. Les délégations se sont félicitées de l'analyse expliquant l'avis sur la qualité et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FNUAP, ainsi que pour l'inclusion de bonnes pratiques. Elles ont pris note de l'inquiétude du Bureau des services d'audit et d'investigation quant à l'insuffisance des ressources pour étendre la couverture de l'audit interne ou gérer son nombre de dossiers d'investigation complexes et en constante augmentation. Elles ont demandé au FNUAP de réfléchir au soutien supplémentaire qu'il est envisagé d'accorder au Bureau des services d'audit et d'investigation. Elles ont noté la hausse du nombre de recommandations d'audit mises en œuvre et se sont félicitées de la réduction du nombre d'appréciations « insatisfaisant » en 2016 au niveau de la gouvernance du bureau, de la gestion du programme et des opérations. Tout en prenant bonne note de la hausse du nombre de recommandations d'audit en suspens en 2016, elles ont demandé plus de détails sur les facteurs sous-jacents. Notant les problèmes liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et à la disponibilité des équipements de santé génésique, elles ont encouragé le FNUAP à accorder une plus grande attention aux livraisons de fin de parcours, pour veiller à ce que les équipements parviennent jusqu'à leurs destinataires. Une délégation a prié le FNUAP de donner la priorité aux recommandations d'audit sur la fraude et la gestion financière, et a loué sa volonté de mettre en œuvre les recommandations d'audit et de mener une politique de tolérance zéro concernant la fraude, la mauvaise gestion et les représailles.

121. Les délégations n'ont fait aucun commentaire concernant l'UNOPS.

122. Dans sa réponse, le Directeur du Bureau de l'audit et des investigations du PNUD a insisté sur le fait que le PNUD pourrait réaliser un audit de suivi sur les audits ayant reçu une appréciation « insatisfaisant », y compris au niveau de la gestion des fournisseurs. En ce qui concerne l'appréciation « insatisfaisant » accordée à l'UNOSSC par l'audit, il a signalé que le PNUD avait clôturé les 16 recommandations et qu'il ne restait plus aucune question en suspens.

123. Le Directeur du Bureau de la gestion du PNUD a souligné que le PNUD était satisfait de la réduction du nombre de cas d'investigation et de cas dûment justifiés, ainsi que des pertes financières. Ainsi, la majeure partie des pertes est imputable à un cas de fraude. Le PNUD a appliqué sa politique de tolérance zéro, en utilisant tous les moyens possibles, y compris la restitution de la pension du membre du personnel en question, pour contribuer à recouvrer les pertes, ce qui a nécessité une collaboration avec les entités du système des Nations Unies et des autorités nationales pour les poursuites. Le PNUD pourrait fournir chaque année au Conseil des données actualisées sur les pertes et les recouvrements. Le PNUD a traité 40 % des recommandations sur la gestion des fournisseurs. Une partie d'entre elles prévoyaient l'établissement d'un système permettant de filtrer les redondances et d'archiver les fournisseurs

inactifs. Le PNUD a affecté des spécialistes des achats supplémentaires à des centres régionaux afin d'aider le bureau de pays et a centralisé les achats à plus hauts risques pour veiller à ce qu'ils soient prioritaires. Le PNUD a regroupé la fonction financière dans deux régions afin d'améliorer la supervision et le contrôle financier.

124. La Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation du FNUAP a noté que la hausse du nombre de cas était à la fois prometteuse (étant donné que cela signifiait une plus grande confiance du personnel au sein du bureau et des relations de travail efficaces entre l'audit et l'investigation) et décourageante (étant donné que des cas pourraient arriver en masse et devraient être traités en priorité). La moitié des cas étaient extérieurs et liés à la fraude, le reste étant interne. Aussi, l'ampleur des pertes potentielles était différente, les cas extérieurs étant souvent d'une plus grande valeur. En évaluant les pertes, les bureaux se sont concentrés (et ont présenté) sur ceux qui pouvaient être dûment justifiés. En ce qui concerne les cas de corruption, il n'existe aucun mécanisme permettant de mesurer la perte totale en jeu en l'absence de fait de corruption. Pour le recouvrement des pertes, le bureau a collaboré avec le bureau juridique du FNUAP. En ce qui concerne la couverture de l'audit, plusieurs facteurs, tels que le nombre de cas et les ressources totales, les mesures d'austérité ou le report à mi-exercice, ont affecté la capacité du bureau à faire face à la masse de travail. Ainsi, grâce aux ressources complémentaires prévues en 2017, et sans compter les mouvements du personnel, le bureau s'est efforcé d'effectuer tous les audits prévus, pour lesquels le soutien de l'Administration s'est avéré essentiel. En notant la réduction des évaluations « insatisfaisant » en 2016, elle a insisté sur le fait que le travail d'audit était basé sur les risques et que les résultats fluctuaient d'année en année. Tout en mettant en avant la collaboration constante avec l'Administration pour lutter contre la fraude, elle a encouragé l'Administration à aborder globalement les recommandations en suspens.

125. Le Directeur exécutif adjoint du FNUAP a mis l'accent sur la solide relation collégiale entre le Bureau des services d'audit et d'investigation et l'Administration, qui s'appuie sur une culture de la responsabilité et qui a encouragé les membres du personnel à se faire entendre et à produire des cas. En ce qui concerne le Fonds de développement local, le FNUAP a collaboré avec une société de consultance pour mener des évaluations rapides et définir une gestion de la chaîne d'approvisionnement de la sécurité communautaire optimale orientée sur les bénéficiaires.

126. Le Directeur de la division des services de gestion du FNUAP a indiqué que de récentes mesures d'austérité n'avaient pas été appliquées au Bureau des services d'audit et d'investigation, et que l'Administration n'avait proposé aucune coupe budgétaire, par souci d'indépendance du bureau. Le budget du Bureau provenait du budget institutionnel, ce qui impliquait des coupes dans d'autres domaines, étant donné les augmentations prévues pour l'année suivante. En ce qui concerne la gestion des stocks, le FNUAP avait appliqué une approche globale à sa politique de chaîne d'approvisionnement. Il a rappelé l'étroite collaboration avec le Bureau des services d'audit et d'investigation, le bureau juridique et l'Administration, ainsi que la stricte politique de tolérance zéro du Fonds envers la fraude et le recouvrement des pertes.

127. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2017/17 sur les rapports du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS concernant l'audit et les investigations internes, ainsi que la réponse de l'Administration.

## **XVI. Rapports des bureaux de la déontologie du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS**

128. Le Directeur du Bureau de la déontologie du PNUD a présenté le rapport sur les activités du Bureau en 2016 (DP/2017/27) et le Directeur du Bureau de la gestion du PNUD a présenté la réponse de l'Administration. La Conseillère en déontologie du FNUAP a présenté le rapport du

Bureau de la déontologie du FNUAP pour 2016 (DP/FPA/2017/7) et la Directrice exécutive adjointe (Gestion) du FNUAP a présenté la réponse de l'Administration (DP/FPA/2017/CRP.5). Le Conseiller juridique de l'UNOPS a présenté les activités du Bureau de la déontologie de l'UNOPS en 2016 (DP/OPS/2017/4), ainsi que la réponse de l'Administration.

129. Un groupe de délégations a reconnu le rôle joué par le Bureau de la déontologie pour favoriser une culture de la déontologie, de l'intégrité et de la responsabilité. Elles se sont félicitées de la mise en œuvre réussie des recommandations en suspens du Bureau de la déontologie en 2016 et attendent avec impatience l'application du code de déontologie du PNUD. Elles ont loué le Bureau de la déontologie pour la manière innovante, stratégique et flexible dont il a exécuté sa lourde charge de travail. Tout en soulignant qu'un financement adéquat était vital au bon fonctionnement du Bureau, elles ont encouragé l'Administration à se pencher sur des solutions permanentes pour résoudre le problème des postes vacants non pourvus. Elles se sont réjouies du soutien du PNUD en faveur de la participation du Bureau de la déontologie aux réunions du Groupe des performances organisationnelles et ont encouragé le Bureau à continuer de lui fournir des contributions politiques, ainsi qu'à d'autres groupes. Elles ont également félicité le Bureau pour sa formation en matière d'éthique, sa campagne de sensibilisation innovante et le développement des cours en ligne pour le personnel. Ainsi, le nombre croissant de membres du personnel demandant conseil au Bureau de la déontologie fut un signe positif, même si les difficultés rencontrées pour résoudre un cas dûment justifié, dues à une mauvaise coopération inter-Agences, étaient préoccupantes. Elles ont prié l'Administration du PNUD de travailler avec le Bureau de la déontologie au renforcement de la coopération inter-Agences sur les questions d'éthique. Les délégations ont demandé au PNUD de considérer les ressources du Bureau de la déontologie comme une priorité.

130. Le Conseil n'a adressé aucun commentaire à l'adresse du FNUAP ou de l'UNOPS.

131. Dans sa réponse, le Directeur du Bureau de la déontologie du PNUD a expliqué que dans le cas dûment justifié, le plaignant ne risquait plus de représailles, étant donné que son auteur avait été forcé à quitter le pays en question. Par la suite, le PNUD a prolongé le contrat du plaignant d'une année supplémentaire et l'a autorisé à suivre des cours de formation hors du pays, qui lui avaient été précédemment refusés. Ces résultats étaient en accord avec les mesures correctives du Bureau de la déontologie. Le seul problème non résolu était l'incapacité à transférer à nouveau le plaignant vers son précédent poste, en raison des politiques administratives de l'agence en question. Cependant, le plaignant s'est estimé satisfait de sa fonction actuelle. Le Bureau de la déontologie, avec le Groupe de la déontologie des Nations Unies, s'est penché sur des manières de traiter plus efficacement des cas similaires et d'harmoniser les pratiques.

132. La Directrice du Bureau de la gestion du PNUD a insisté sur la volonté de l'Administration du PNUD de promouvoir une culture de la déontologie et d'aider le Bureau de la déontologie. Elle a souligné que malgré les contraintes financières, l'Administration du PNUD avait donné la priorité à l'affectation de ressources au Bureau de la déontologie.

133. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2017/18 : Rapports des bureaux de la déontologie du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS.