



**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
23 juillet 2018
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2018

4-7 septembre 2017, New York

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Réponse de l'administration à l'évaluation des services opérationnels interorganisations fournis par le PNUD

Contexte et rappel des faits

1. L'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) se félicite des recommandations formulées dans le rapport d'évaluation des services opérationnels interorganisations (DP/2018/25), dont l'analyse et les conclusions portant sur la période allant de 2010 à 2017 rejoignent en grande partie la récente analyse interne menée par le Programme dans le cadre de l'examen du modèle de fonctionnement du PNUD en lien avec le Plan stratégique 2018-2021.

2. Le Plan stratégique présente une vision audacieuse et volontariste de ce que le PNUD doit accomplir dans les trois prochaines années, notamment concernant son rôle de lien opérationnel entre le système des Nations Unies et d'autres partenaires. Conformément au Plan stratégique et à la résolution 72/279 du 31 mai 2018 de l'Assemblée générale relative au repositionnement du système des Nations Unies dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, le PNUD contribuera à mettre au point un système de développement des Nations Unies capable de s'adapter à un monde en mutation et d'œuvrer de manière de plus en plus efficace à l'accomplissement des objectifs de développement durable. La prestation de services opérationnels interorganisations par le PNUD n'est pas perçue comme un objectif en soi, mais plutôt comme un moyen de renforcer et de favoriser l'apport d'un soutien adaptable et de plus en plus efficient et efficace de la part des Nations Unies à ses partenaires gouvernementaux.

3. Le rôle joué par le PNUD en tant que lien opérationnel repose sur le réseau d'infrastructures de l'administration du Programme à travers le monde, qui est déployé pour répondre à la demande des entités des Nations Unies et des partenaires gouvernementaux en matière de services relatifs à la gestion des ressources humaines, aux finances, aux achats, aux technologies de l'information et des communications (TIC), aux affaires juridiques, à la sécurité et à d'autres domaines administratifs. Le PNUD, exclusivement au sein des Nations Unies et d'autres institutions multilatérales, possède des capacités opérationnelles considérables dans la prestation de ce type de services grâce à un réseau de 131 bureaux de pays, de cabinets spécialisés supplémentaires, de cinq plateformes régionales et de deux centres mondiaux de services



partagés situés à Copenhague (Danemark) et à Kuala Lumpur (Malaisie). La fourniture de ces services par le PNUD permet aux Nations Unies et aux autres partenaires d'intervenir de manière efficace et rentable dans des contextes opérationnels difficiles et parfois dangereux.

4. Aujourd'hui, les services (opérationnels) d'appui fournis par le PNUD incluent les ressources humaines, les finances, les TIC, les achats et les services communs, et sont assurés depuis deux sites, Copenhague et Kuala Lumpur, ainsi que depuis les bureaux de pays et les plateformes régionales. La quantité de services opérationnels fournis annuellement par le PNUD aux clients des Nations Unies est considérable et inclut :

a) La prestation de services de traitement des transactions auprès de 118 clients externes dans plus de 170 pays, représentant un volume opérationnel d'environ 2,04 milliards de dollars par an : sept agences des Nations Unies membres du progiciel de gestion intégrée Atlas (principalement pour les états de paie et le paiement des fournisseurs) du PNUD comptant pour un total de 1,21 milliard de dollars, et 111 agences des Nations Unies non inscrites sur Atlas (utilisateurs externes d'Atlas) et autres entités comptant pour un total de 0,83 milliard de dollars.

b) La prestation de services de placements de trésorerie s'élevant à 7,5885 milliards de dollars, parmi lesquels 5,6778 milliards de dollars sont alloués au PNUD et au Fonds d'affectation spéciale multidonateurs, 1,1731 milliard de dollars sont alloués à six agences des Nations Unies et 0,7376 milliard de dollars sont alloués au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (gérée en externe sous la supervision du PNUD) au PNUD (0,4931 milliard de dollars), au Fonds des Nations Unies pour la population, à l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes) et au Fonds d'équipement des Nations Unies (UNCDF) (comptabilisant 0,2445 milliard de dollars).*

c) Le déboursement de 1,35 milliard de dollars dans 114 devises par le biais du système d'états de paie du PNUD, dont 0,62 milliard de dollars (soit 46 %) sont investis chaque mois au nom des organisations partenaires des Nations Unies pour 34 800 membres du personnel en moyenne. Ce service concerne des membres du personnel, des Volontaires des Nations Unies et des vacataires situés au siège et dans les bureaux de pays regroupant plus de 40 agences, fonds, programmes et autres entités des Nations Unies¹. Chaque mois, le PNUD attribue également des avantages et des droits à prestations à 4 200 agents de services généraux et administrateurs internationaux en moyenne, provenant de dix agences des Nations Unies (4 900 bénéficiaires annuels).

d) L'allocation annuelle de 2,1 milliards de dollars aux projets directement mis en œuvre et de 1,1 milliard de dollars aux projets mis en œuvre au niveau national, dont 274 millions de dollars sont investis au nom d'autres agences. Les gouvernements qui gèrent de vastes portefeuilles d'achats à l'échelle nationale sont également soutenus.

e) La mise à disposition de locaux communs pour d'autres agences dans 126 pays, pouvant toutes bénéficier de services communs incluant la gestion des déplacements.

f) Un appui à 13 entités des Nations Unies comptant 40 000 utilisateurs du progiciel de gestion intégrée Atlas internes et externes aux Nations Unies, ainsi que la fourniture de

*Ces chiffres ont été établis à partir des soldes des portefeuilles de trésorerie

¹ Sont concernés le PNUD, le Fonds d'équipement des Nations Unies, le Fonds des Nations Unies pour la population, le Programme des Volontaires des Nations Unies, le Collège du personnel du système des Nations Unies, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, ONU Femmes, l'université des Nations Unies, le Département de la sûreté et de la sécurité, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, le Fonds international de développement agricole, le Programme alimentaire mondial et les Centres d'information des Nations Unies.

TIC destinées à l'intervention des Nations Unies sur le terrain (infrastructures, outils de communications et applications).

g) Des services juridiques directs destinés au Programme des Volontaires des Nations Unies et au Fonds d'équipement des Nations Unies, ainsi qu'à une activité juridique au sein du PNUD liée aux lettres de nomination et aux contrats du PNUD établis à titre de service pour les autres agences des Nations Unies (récemment le Fonds international de développement agricole, le Département de la sûreté et de la sécurité, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et le Programme des Nations Unies pour l'environnement).

h) Des conseils de sécurité et un appui destinés à tous les membres du personnel du PNUD et à certaines agences, à certains fonds et à certains programmes des Nations Unies lorsqu'ils occupent des locaux gérés par le PNUD.

5. Après l'approbation du Plan stratégique par le Conseil d'administration en novembre 2017, le PNUD a immédiatement entrepris d'examiner la vocation du programme et de sa politique ainsi que les fonctions des services de gestion, afin de s'assurer que l'organisation disposait des outils, des systèmes et des modèles de fonctionnement nécessaires à la mise en œuvre du Plan stratégique. Ce travail, démarré en décembre 2017, s'est terminé en juin 2018 et a effectivement été mis en pratique en juillet 2018. Les recommandations formulées suite à l'examen interne des services de gestion recourent celles du rapport d'évaluation. Ces deux sources d'analyse vont jouer un rôle déterminant pour aider le PNUD à s'engager sur une nouvelle voie audacieuse, où les capacités du Programme devront égaler l'ambition des objectifs de développement durable.

6. La réforme du système de développement des Nations Unies devrait démarrer au début de l'année 2019 et constituera une entreprise complexe pour le PNUD ainsi que pour les autres agences des Nations Unies. Le PNUD s'inspirera de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale, dans laquelle les États membres ont adopté les mesures proposées par le Secrétaire général pour faire évoluer les modalités communes de fonctionnement là où cela s'avère nécessaire, favoriser la collaboration et contribuer à une plus grande efficacité, à de meilleures synergies et à une plus grande cohérence des actions. Ils ont également appelé à l'exécution de ces mesures conformément à la résolution 71/243 du 21 décembre 2016 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Les efforts déployés par les Nations Unies pour renforcer la cohésion entre les entités au niveau national influencent la façon dont le PNUD fournit ses services aux autres entités des Nations Unies en même temps qu'ils s'en inspirent. Le PNUD reconnaît que son modèle de fonctionnement tout comme les principes fondamentaux qui le régissent doivent être améliorés pour servir au mieux ses partenaires gouvernementaux, accomplir les objectifs établis par le nouveau Plan stratégique, renforcer la prestation de services opérationnels auprès des partenaires des Nations Unies et soutenir le projet de réforme du Secrétaire général.

7. Les principales constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation ont une incidence sur les décisions de l'administration et l'établissement de priorités relatives à l'engagement stratégique du PNUD. La réponse de l'administration du PNUD (voir annexes) comprend des mesures déterminantes, concrètes et limitées dans le temps s'appuyant sur le travail en cours, et elle désigne les responsables de ces actions. Les actions planifiées feront l'objet d'un suivi régulier de la part du Centre de gestion en ligne des évaluations.

Constatations et conclusions

8. Le PNUD est conscient que l'accomplissement des objectifs de son Plan stratégique, mené parallèlement aux efforts visant à satisfaire les exigences opérationnelles en

constante évolution des partenaires des Nations Unies et à appuyer les processus de réformes du système de développement des Nations Unies, requiert une amélioration progressive de la qualité et de l'efficacité des services opérationnels fournis. Tel que présenté dans le Plan stratégique 2018-2021, ce changement s'articule autour de deux axes de travail : la performance et l'innovation. L'axe lié à la performance consiste à rendre le modèle de fonctionnement actuel des services opérationnels plus rentables et plus efficaces à court terme. L'axe lié à l'innovation consiste à identifier de nouvelles modalités de prestation de services opérationnels, à les tester pour évaluer leur capacité de déploiement à grande échelle et leur coût, et à les reproduire en cas de besoin.

9. Afin d'accélérer l'amélioration des services opérationnels et l'évolution de nouveaux modèles de fonctionnement destinés à les soutenir, le PNUD a évalué sa capacité à fournir des services opérationnels. La phase de conception du processus s'est étendue de décembre 2017 à février 2018, suivie d'une phase d'analyse de mars à juin 2018, avant de déboucher sur une série de recommandations approuvées au début du mois de juillet, dont la plupart sont en cours de mise en œuvre. Le PNUD s'est également appuyé sur des constats issus d'audits, de bilans et d'autres évaluations pour orienter son travail, y compris sur la récente analyse du Bureau de l'audit et des enquêtes sur l'initiative de regroupement des services du PNUD.

10. Les axes d'amélioration définis par le processus mentionné ci-dessus incluent : la modernisation et la redéfinition du processus de fonctionnement des services opérationnels ; le déploiement des prestations de services opérationnels par le biais d'une initiative de services partagés, une nette amélioration de la qualité et de l'approche centrée sur le client des prestations de services opérationnels au niveau des bureaux de pays ; et la numérisation des outils utilisés par le PNUD pour fournir de tels services aussi bien au niveau international qu'au niveau national. Bien évidemment, tous ces domaines sont concernés par les constats de l'évaluation des services opérationnels interorganisations fournis par le PNUD. Des actions sont déjà en cours dans chacun de ces domaines.

11. Le PNUD a défini l'amélioration continue du processus de fonctionnement comme un élément essentiel au maintien de la qualité des prestations de services opérationnels. Douze principaux processus opérationnels ont fait l'objet d'une analyse ayant débouché sur des recommandations visant à leur amélioration. Des actions sont déjà en cours pour les processus incluant le recrutement, l'approvisionnement auprès de prestataires indépendants, les déplacements et les états de paie. Des progrès verront le jour entre novembre 2018 et décembre 2019, induisant des améliorations manifestes dans la qualité de ces services fournis aux partenaires des Nations Unies et aux programmes du PNUD. Les processus de fonctionnement restants seront gérés grâce à l'effort déployé par les services partagés internes.

12. Le deuxième axe d'amélioration concerne les services partagés (regroupement). Les constats et recommandations du Bureau de l'audit et des enquêtes ont été complétés par l'analyse récente des services opérationnels du PNUD. Une équipe interorganisations a été constituée pour mener une étude de rentabilité concernant la mise à l'échelle de la prestation de services opérationnels dans le cadre d'une initiative de services partagés incluant des procédures opérationnelles permanentes améliorées, les compétences nécessaires, des échéanciers, des solutions automatisées (telles que l'automatisation robotisée des processus), une méthodologie de recouvrement des coûts et une analyse coût-avantage. Le PNUD s'efforce également d'améliorer la structure et le déroulement de ses services partagés déjà en place, ce qui comprend la mise en place d'indicateurs de résultats pour évaluer l'efficacité de la prestation des services partagés, l'amélioration des procédures opérationnelles permanentes existantes, l'actualisation du système de TIC existant et la mise à jour de l'étude de temps et mouvement pour identifier comment augmenter l'efficacité opérationnelle.

13. Le troisième axe de travail actuellement mis en œuvre consiste en l'amélioration des prestations de services opérationnels du PNUD au niveau des bureaux de pays. En soutien aux efforts du Secrétaire général visant à réformer le système de développement des Nations Unies, et en lien étroit avec les processus du Groupe des innovations institutionnelles du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), le PNUD a commencé à mettre en œuvre une série de changements destinés à améliorer la qualité des services fournis aux bureaux de pays et à développer un état d'esprit fort et centré sur le client, un atout nécessaire. D'ici août 2018, le PNUD mettra au point sa propre stratégie pour soutenir les processus du Groupe des innovations institutionnelles du GNUD, incluant le déploiement des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement et de services administratifs communs. Un logiciel d'analyse coût-avantage, développé par le PNUD, est actuellement en train d'être codé pour générer une application en ligne destinée à être utilisée par les équipes de pays des Nations Unies afin de procéder à une comparaison à données équivalentes du coût de la fourniture de services exigeant une présence sur place. Cela permettra de prendre des décisions rationnelles pour déterminer quel organisme des Nations Unies est le plus adapté pour fournir lesdits services au niveau national. Enfin, le PNUD mettra en place une nouvelle plateforme de gestion des relations clients qui permettra un suivi continu des demandes de services et un retour sur la qualité de la prestation de services. Les spécifications sont en cours d'élaboration et devraient entrer en vigueur au quatrième trimestre 2018.

14. Récemment, le PNUD a entamé un processus de transformation numérique de ses services opérationnels. Une stratégie de transformation numérique, actuellement à l'état de projet, générera une série d'investissements qui permettront d'améliorer à la fois les services opérationnels et les services programmatiques. Une plateforme d'innovation numérique en cours de développement permettra au PNUD et aux partenaires des Nations Unies de mettre au point des applications sûres et extensibles pour soutenir une meilleure prestation de services opérationnels. Une mise à jour du progiciel de gestion intégrée Atlas vers la dernière version disponible, qui sera opérée en août 2018, permettra à la fois de maintenir la prestation de services et d'améliorer l'expérience de l'utilisateur.

15. Pour chacun des domaines mentionnés précédemment, le PNUD s'assurera que la prestation de ses services opérationnels destinés au système des Nations Unies est financièrement viable et repose sur les principes de recouvrement des coûts et d'une transparence totale quant à la structure et la stratégie tarifaire. Les accords de prestations de services relatifs aux services fournis par les unités du siège et la Liste de prix universelle au niveau des bureaux de pays constituent les mécanismes actuellement en place pour assurer un recouvrement effectif des coûts liés aux services fournis aux agences du système des Nations Unies. Ces mécanismes feront l'objet d'un examen dans le cadre de l'effort général déployé pour obtenir une meilleure rentabilité et améliorer la qualité des services.

Annexe Principales recommandations de l'évaluation et réponse de l'administration du PNUD

Recommandation n°1. Le PNUD devrait définir clairement son rôle au regard de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, le but étant d'améliorer la qualité des services qu'il fournit aux entités des Nations Unies et de mieux tenir compte des besoins de ses clients. Au moment de repenser le rôle qu'il a à jouer, le PNUD devrait se fixer des objectifs stratégiques précis, en décidant notamment quels services il a intérêt à offrir et de quelle façon, et manifester sa volonté de contribuer aux activités des organismes des Nations Unies en s'attachant à mieux tenir compte de ses clients et, partant, à améliorer la qualité des services qu'il leur fournit. Pour ce faire, il devra mettre au point des accords de prestation de services prévoyant l'utilisation obligatoire d'indicateurs de performance et développer un système automatisé de retour d'information en temps réel permettant à ses clients de lui faire part de leur opinion afin de garantir la qualité des services fournis et la rapidité des réponses.

Réponse de l'administration :

L'administration du PNUD approuve cette recommandation et œuvre activement à garantir que sa capacité à fournir des services d'appui opérationnels et administratifs joue, d'une part, un rôle décisif pour encourager la croissance et faire du PNUD un soutien opérationnel du système des Nations Unies et parvienne, d'autre part, à concrétiser la vision et le modèle de fonctionnement amélioré définis par le Plan stratégique 2018-2021. L'examen mené en interne sur les services d'administration soutient l'élaboration de ce nouveau modèle de fonctionnement interne qui privilégie les champs d'action pour lesquels le PNUD peut offrir le meilleur rapport qualité-prix à ses partenaires.

Le PNUD est en train d'investir dans des plateformes numériques et de moderniser ses processus de fonctionnement afin d'améliorer son efficacité et son efficience dans ses champs d'intervention. Le système élargi des Nations Unies pourra ainsi tirer parti de ces processus et systèmes modernisés afin d'améliorer ses propres prestations de services.

Le Plan stratégique 2018-2021 du PNUD définit clairement le rôle du PNUD au niveau national comme :

- a) Un lien qui transcende le cloisonnement entre les politiques, les programmes et les organisations ayant un impact à grande échelle et permettant l'utilisation efficace des ressources limitées pour accomplir le Programme pour le développement à l'horizon 2030.
- b) Un soutien opérationnel pour l'ONU et les autres partenaires permettant à de nombreuses agences des Nations Unies de s'appuyer sur la capacité d'exécution du PNUD, ainsi que sur ses technologies de l'information (TI) et ses infrastructures de ressources humaines et financières, afin d'intervenir de manière plus efficace et efficace dans des contextes opérationnels difficiles et parfois dangereux.

| Actions essentielles | Calendrier (T = trimestre) | Organisme(s) responsable(s) | Suivi ² | |
|--|-------------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| | | | État | Observations |
| Examen et mise à jour des accords de prestation de services passés avec les agences des Nations Unies | T1 2019 | Bureau des services de gestion | | |
| Mettre au point un ensemble révisé d'indicateurs de résultats, d'éléments de référence et d'objectifs afin d'établir un suivi de l'amélioration continue des | Décembre 2018 | Bureau des services de gestion | | Selon le plan d'action en matière de |

² L'avancement de la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi dans le Centre de gestion en ligne des évaluations

| | | | | |
|--|-----------------------|--|--|--|
| processus et de la satisfaction clients vis-à-vis des unités mondiales de services partagés. | | | | gestion de l'audit du Bureau de l'audit et des enquêtes concernant le processus de regroupement du PNUD. |
| Mettre au point des centres, des mécanismes et des structures d'amélioration du service client au niveau du siège et des bureaux régionaux et de pays. | T4 2018 | Équipe de mise en œuvre interorganisations | | |
| Mener une analyse de référence détaillée sur les critères actuels de la qualité des services et les besoins des clients, prenant en compte le coût des services et une analyse/révision des prix, afin de mettre à jour les accords conclus avec les agences des Nations Unies sur la prestation de services et de réviser l'ensemble des indicateurs de résultats, des références et des objectifs se rapportant au suivi de l'amélioration continue des processus et de la satisfaction des clients vis-à-vis des unités mondiales de services partagés. | Du T4 2018 au T4 2019 | Équipe de mise en œuvre interorganisations | | |
| Recommandation n°2. Le Bureau des services de gestion devrait fixer des prix appropriés et appliquer le dispositif de recouvrement complet des coûts pour tous les services fournis à des entités des Nations Unies. Il faudra donc revoir les méthodes de recouvrement des coûts et réévaluer la Liste de prix universelle, ainsi que renforcer les capacités des bureaux de pays et leur proposer des outils leur permettant de développer des méthodes d'établissement des coûts qui tiennent mieux compte des questions inhérentes à chaque gamme de service, concernant notamment les dépenses liées à la gestion des risques et des responsabilités devant être assumées par le PNUD en tant que prestataire de services. Au moment de définir une stratégie d'établissement des coûts plus détaillée, le PNUD devrait également recenser les domaines dans lesquels des gains d'efficacité pourraient être réalisés par rapport à d'autres organismes et tenir compte des coûts liés au renforcement de la viabilité de ses modalités de fonctionnement. | | | | |
| Réponse de l'administration : L'administration du PNUD approuve cette recommandation et reconnaît la nécessité de revoir les méthodes d'établissement des prix pour passer d'un recouvrement des coûts partiel à un recouvrement complet, afin d'améliorer la prédictibilité de la structure des coûts et permettre aux agences des Nations Unies de prévoir leur planification en conséquence. Le PNUD est en train de revoir les niveaux de recouvrement des coûts et les accords de prestation de services applicables aux services d'appui organisationnels fournis aux agences des Nations Unies | | | | |
| Revoir les niveaux de recouvrements des coûts applicables aux services à l'échelle internationale. | T1 2019 | Bureau des services de gestion | | |
| Examen (et mise à jour) des accords de prestation de services passés avec les agences des Nations Unies. | T1 2019 | Bureau des services de gestion | | |
| Analyser/réviser en détail les tarifs et les coûts relatifs aux services des bureaux de pays | Du T4 2018 au T4 2019 | Équipe de mise en œuvre interorganisations | | |

| | | | | |
|--|-----------------------|--|--|---|
| Examen (et mise à jour) des accords de prestation de services avec les agences des Nations Unies. | Du T4 2018 au T4 2019 | Équipe de mise en œuvre interorganisations | | |
| <p>Recommandation n°3. Pour toutes les régions et tous les bureaux de pays, le PNUD devrait progressivement regrouper l'entièreté des services n'exigeant pas de présence sur place, en particulier pour ce qui est des services fournis à d'autres organismes, pour lesquels ce regroupement serait obligatoire. Le Bureau des services de gestion devra donc évaluer les capacités actuelles des centres mondiaux de services partagés et élaborer une stratégie visant à mettre en place des structures adaptées et à professionnaliser les services, en tenant notamment compte des langues parlées et des fuseaux horaires. Les responsables ont un rôle essentiel à jouer pour faire en sorte que tous les bureaux régionaux se conforment à ce modèle centralisé qui permettra de continuer à réaliser des économies d'échelle et des gains d'efficacité. Au fur et à mesure que de nouveaux pôles de services dirigés par d'autres organismes des Nations Unies seront créés dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, la possibilité de leur confier certains des services devant être fournis à des entités des Nations Unies devrait être envisagée, selon qu'il convient.</p> | | | | |
| <p>Réponse de l'administration : L'administration du PNUD approuve cette recommandation. Suite à l'audit du Bureau de l'audit et des enquêtes sur le processus de regroupement du PNUD et à l'examen mené pour modifier les services de gestion, l'administration du PNUD a élaboré un plan d'action consistant à revoir le fonctionnement interne et les principes du regroupement. Le PNUD s'engage à progressivement regrouper les services n'exigeant pas de présence sur place pour toutes les régions et tous les bureaux de pays, et ce, de façon obligatoire. Le PNUD s'engage à fournir efficacement des services aux entités des Nations Unies et à chercher activement des moyens de collaborer avec d'autres prestataires de services du système des Nations Unies.</p> | | | | |
| Élaborer une conception de haut niveau des processus de regroupement des services n'exigeant pas de présence sur place. | Octobre 2018 | Équipe de mise en œuvre interorganisations comprenant le Bureau des services de gestion, les bureaux régionaux et le Bureau exécutif | | Selon le plan d'action en matière de gestion de l'audit du Bureau de l'audit et des enquêtes concernant le processus de regroupement du PNUD. |
| Étude de rentabilité pour le regroupement des services n'exigeant pas de présence sur place. | Juin 2019 | Équipe de mise en œuvre interorganisations comprenant le Bureau des services de gestion, les bureaux régionaux et le Bureau exécutif | | |
| <p>Recommandation n°4. Le PNUD devrait promouvoir l'adoption d'accords de prestation des services communs au niveau des pays pour les services exigeant une présence sur place. Il sera nécessaire que le Bureau des services de gestion définisse de façon plus précise les services actuellement considérés</p> | | | | |

comme nécessitant une présence sur place et détermine quels sont ceux qui doivent absolument rester dans le pays et ne peuvent être fournis par les centres mondiaux de services partagés. Le PNUD devrait ensuite promouvoir l'idée que tous ces services soient fournis à distance dans le cadre d'accords communs et mettre en place une structure bien définie pour appuyer plus efficacement le lancement de stratégies relatives aux modalités de fonctionnement des Nations Unies qui favorisent ces accords. Dans le même temps, en vue de garantir la position stratégique du PNUD, divers outils, telle que l'analyse automatisée coûts-avantages de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement, devraient être mis à disposition afin d'aider les équipes de pays des Nations Unies et les bureaux de pays du PNUD à faire preuve de plus de transparence et à disposer de données supplémentaires au moment de prendre des décisions portant sur le coût et l'efficacité des accords de prestation de services communs.

Réponse de l'administration : Le PNUD approuve cette recommandation et s'efforcera de mettre en œuvre son Plan stratégique et les recommandations formulées suite à l'analyse des services de gestion en cherchant faire preuve d'efficacité dans ses prestations de services grâce aux indicateurs de résultats, à la veille économique et à d'autres outils d'évaluation qualitatifs et quantitatifs comprenant le rapport qualité-prix et les avantages obtenus. Comme mentionné précédemment, l'un des principaux champs d'action déterminés suite à l'examen des services de gestion se concentre spécifiquement sur les modalités de fonctionnement des bureaux de pays. Par ailleurs, il sera essentiel de gagner en efficacité et de moderniser les processus de conformité, en tenant compte de facteurs tels que la gestion des risques, la responsabilité, l'autonomisation et la nécessité de différencier les capacités des bureaux de pays. Par ailleurs, dans le cadre de l'exécution du plan d'action lié aux recommandations de l'audit du Bureau de l'audit et des enquêtes sur le processus de regroupement du PNUD, l'administration du PNUD évaluera les services actuellement fournis au sein même des pays et qui peuvent être regroupés.

| | | | | |
|---|--------------|--|--|---|
| Dans le cadre de l'étude de rentabilité sur la conception du processus de regroupement de services n'exigeant pas de présence sur place, le PNUD proposera un ensemble de principes et de critères applicables à l'évaluation des services regroupés. | Octobre 2018 | Bureau des services de gestion | | Selon le plan d'action en matière de gestion de l'audit du Bureau de l'audit et des enquêtes concernant le processus de regroupement du PNUD. |
| Élaborer une structure de soutien et des outils pour contribuer au lancement des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement des Nations Unies. | Juin 2019 | Équipe de mise en œuvre interorganisations comprenant le Bureau des services de gestion, les bureaux régionaux et le Bureau exécutif | | |

Recommandation n°5. Le PNUD devrait mettre au point une stratégie d'investissement échelonné visant à améliorer les outils et systèmes informatiques au cours des cinq prochaines années et veiller à disposer de suffisamment de personnel pour mener cette initiative à bien. Il lui faudra notamment investir dans le progiciel de gestion intégré pour mettre à jour ses interfaces utilisateur et y intégrer un système d'évaluation en temps réel permettant aux clients d'évaluer les prestations, le but étant de suivre et d'améliorer la qualité des services fournis. Le PNUD devrait également envisager de collaborer avec d'autres organismes

en matière de commerce électronique et étudier les possibilités de s'allier à d'autres entités pour élaborer et utiliser des outils et systèmes novateurs et dernier cri, destinés notamment à remplacer un jour le progiciel de gestion intégrée, qui soient mieux adaptés aux besoins de toutes les entités des Nations Unies.

Réponse de l'administration : L'administration du PNUD approuve cette recommandation et aimerait souligner qu'elle travaille actuellement à l'élaboration d'une nouvelle stratégie de transformation numérique centrée sur les nouvelles technologies et capable de favoriser l'innovation et les gains d'efficacité dans la prestation de services opérationnels, et qu'elle s'efforce plus significativement de mettre en place les éléments nécessaires à une telle transformation, notamment en matière de politique, de processus et de capacités du personnel. Par ailleurs, les structures de gouvernance des TIC du PNUD respectent les directives ISO 38500 qui établissent les normes internationales en matière de gouvernance informatique et qui sont considérées comme une référence au niveau mondial.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Élaborer une stratégie numérique exposant dans les grandes lignes les capacités informatiques du PNUD conformément à son Plan stratégique 2018-2021. | Octobre 2018 | Équipe de mise en œuvre interorganisations comprenant le Bureau des services de gestion, les bureaux régionaux et le Bureau exécutif | | Selon les conseils du Comité consultatif de vérification et d'évaluation, une stratégie numérique est en cours d'élaboration pour exposer dans les grandes lignes les capacités informatiques du PNUD et les avancées dans ce domaine. |
| Lancement de la mise à jour d'Atlas vers la version 9.2 | Août 2018 (fin de la mise à jour prévue d'ici décembre 2019) | Bureau des services de gestion | | |
| Mise en place d'une plateforme d'innovations numériques. | Décembre 2018 | Équipe de mise en œuvre interorganisations comprenant le Bureau des services de gestion, les bureaux régionaux et le Bureau exécutif | | |