



Conseil économique et social

Distr. générale
24 mars 2016
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Cinquante-sixième session

Session d'organisation, 21 avril 2016

Session de fond, 31 mai-24 juin 2016

Point 3 c) de l'ordre du jour provisoire*

Questions relatives au programme : évaluation

Examen triennal de l'application des recommandations découlant de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour l'environnement

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le présent rapport est soumis conformément à la décision que le Comité du programme et de la coordination a prise à sa vingt-deuxième session en vue d'examiner l'application de ses recommandations trois années après avoir pris des décisions sur les évaluations qui lui étaient soumises (voir A/37/38, par. 362). L'examen triennal a pour but de déterminer si les cinq recommandations issues de l'évaluation des programmes du Programme des Nations Unies pour l'environnement, conduite par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), qui ont toutes été entérinées par le Comité, ont bien été appliquées et d'évaluer également la mesure dans laquelle leur application a contribué à faire évoluer les programmes.

Le BSCI a établi que l'une de ses recommandations avait été appliquée, que trois autres l'avaient été partiellement et que la dernière devait être appliquée en 2016. Il a constaté les premiers signes que les recommandations entièrement ou partiellement appliquées par le PNUE portaient certains fruits. Enfin, il a déterminé les raisons pour lesquelles quatre de ses recommandations n'avaient que partiellement ou pas du tout été appliquées.

Dans la recommandation 1, il était demandé au PNUE de mettre en place un dispositif pour recueillir les appréciations de ses partenaires sur leur collaboration, et

* E/AC.51/2016/1.



d'évaluer les points forts et les points faibles de ses mécanismes de partenariat, dont le nombre augmentait fortement à l'époque. Le PNUE n'a pas réussi à appliquer l'une ou l'autre de ces mesures, en raison des changements de personnel dans les unités administratives chargées de mettre en œuvre la recommandation. Celle-ci est donc restée sans suite. Le PNUE a décidé d'y remédier en 2016.

Dans la recommandation 2, il était conseillé au PNUE de créer une base de données pour suivre les demandes d'assistance concernant le renforcement des capacités qui lui étaient adressées et d'utiliser ces données pour élaborer une stratégie de prestation de ses services dans ce domaine. Jusqu'en mars 2015, le PNUE prenait des mesures concrètes pour commencer à mettre en place la base de données. Toutefois, le processus s'est enlisé en raison du roulement des effectifs et de malentendus concernant l'entité responsable de cette initiative. Il en résulte que la base n'a pas encore été constituée. Le PNUE a cependant indiqué qu'il prenait d'autres mesures pour améliorer sa stratégie de prestation de services de renforcement des capacités. La recommandation n'a donc été que partiellement appliquée. Le BSCI considérera qu'elle a été pleinement mise en œuvre lorsque le PNUE aura achevé de mettre en place et commencé à utiliser la base de données considérée.

La recommandation 3 portait sur la nécessité pour le PNUE de renforcer ses bureaux régionaux. Le PNUE s'est activement employé à l'appliquer. Il a notamment : publié un projet de note d'orientation et de politique de renforcement de sa présence stratégique au niveau régional, exposant sa contribution à l'initiative « L'avenir que nous voulons »; révisé la structure hiérarchique de sorte que les directeurs régionaux relèvent désormais directement du Directeur exécutif adjoint; transformé les postes de directeur régional et de certains fonctionnaires des bureaux régionaux en postes financés au moyen du budget ordinaire de l'ONU, et étoffé les effectifs des bureaux régionaux; favorisé la prise en compte du point de vue des bureaux régionaux au comité d'examen des projets en révisant le mandat de ce dernier; associé davantage les bureaux régionaux à l'élaboration de sa stratégie à moyen terme et de son programme de travail. Le BSCI a pris note de certains résultats préliminaires découlant de ces changements et considérera que la recommandation a été pleinement appliquée dès que la note d'orientation, qui est à l'état de projet actuellement, aura été approuvée. La recommandation a donc été partiellement appliquée.

La recommandation 4 prévoyait la définition de critères clairs et transparents pour l'affectation des ressources aux activités relevant des domaines thématiques prioritaires. Le PNUE a progressé dans la concrétisation de cet objectif en adoptant une méthode de budgétisation axée sur les résultats pour établir son programme de travail pour 2018-2019, et en formulant clairement une nouvelle méthode d'affectation des ressources reposant sur les résultats escomptés qui remplace celle où les augmentations ou diminutions de crédits étaient automatiquement décidées en fonction du budget précédent. Des critères thématiques, tenant compte des programmes, sont désormais utilisés et les coordonnateurs des sous-programmes donnent leur avis sur les ressources à prévoir. Des progrès doivent encore être faits dans l'affectation, aux activités des sous-programmes, des ressources provenant du Fonds pour l'environnement (qui est pour le PNUE une source essentielle de fonds dont l'affectation n'est soumise à aucune restriction). Toutefois, ces affectations sont encore laissées à la discrétion du directeur de division intéressé et il n'existe aucun critère établi ni aucune procédure transparente pour y remédier. La recommandation

a donc été partiellement appliquée. Le BSCI invite le PNUE à aller plus avant dans l'application des premières mesures qu'il a prises pour utiliser des critères axés sur les résultats et des procédures plus transparentes d'affectation des ressources, en veillant à ce que les fonds destinés aux activités thématiques soient alloués conformément aux principes de la budgétisation axée sur les résultats.

La recommandation 5 concernait le rôle des coordonnateurs de sous-programme et la mise au point définitive de leurs fonctions. Ce rôle a été affermi, précisé et renforcé, en particulier depuis le deuxième semestre de 2014 lorsque des nouveaux coordonnateurs exerçant leurs fonctions à plein temps, à la classe P-5, ont été recrutés. Cette mesure s'est traduite, selon le PNUE, par le renforcement de la coordination institutionnelle, une corrélation plus solide entre les projets et les objectifs institutionnels, et une diminution des conflits d'intérêts entre les besoins des divisions et ceux des sous-programmes thématiques. La recommandation a donc été appliquée.

Les mesures prises à ce stade pour donner suite aux recommandations du BSCI peuvent permettre de renforcer la présence régionale du PNUE et de privilégier davantage l'obtention de résultats dans les sept domaines thématiques prioritaires. Le PNUE devrait renouveler son engagement d'appliquer intégralement les recommandations.

I. Introduction

1. À sa cinquante-troisième session, tenue en 2013, le Comité du programme et de la coordination (CPC) a examiné le rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'évaluation des programmes du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) (E/AC.51/2013/2). Il a estimé que le PNUE avait obtenu des résultats satisfaisants dans son action visant à traiter une large gamme de problèmes environnementaux, joué un rôle crucial dans l'élaboration de normes environnementales mondiales et réussi dans son entreprise de renforcement des capacités des gouvernements nationaux. Il a pris note des efforts en cours pour que le PNUE dispose de plus de moyens et renforcer son rôle visant à faire en sorte que la dimension environnementale des politiques de développement durable soit prise en compte de façon cohérente au sein du système des Nations Unies. À ce propos, le Comité a souligné qu'il importait de ménager un équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable, en plus de coordonner les activités des divers organismes des Nations Unies. Enfin, il a salué les efforts déployés par le PNUE pour adapter ses services d'appui visant à renforcer les capacités des États Membres aux besoins et priorités de ces derniers. Il a approuvé les cinq recommandations formulées par le BSCI (voir A/68/16, par. 167).

2. Le présent rapport est soumis dans le cadre de l'examen triennal des recommandations. Il renferme un examen de l'état d'avancement actuel de l'application de ces dernières. Le but visé est de rendre compte du degré d'application des recommandations issues de l'évaluation des programmes du PNUE et de déterminer la mesure dans laquelle, le cas échéant, cette application a contribué à faire évoluer les programmes.

3. La méthode appliquée aux fins de l'examen triennal comprenait :

a) Un examen et une analyse des rapports biennaux sur l'état de l'application des recommandations faisant l'objet d'un suivi dans la base de données Issue Track du BSCI;

b) Une analyse des renseignements, documents et rapports pertinents obtenus du PNUE;

c) Des entretiens en personne ou par téléphone avec un échantillon ciblé de 20 hauts fonctionnaires et gestionnaires de programme.

4. Le rapport renferme également les observations reçues du PNUE au cours de son établissement. Un projet définitif a été communiqué au PNUE, qui a fourni ses observations finales (voir l'annexe). Le BSCI s'est félicité de la coopération manifestée par le PNUE lors de l'établissement du présent rapport.

II. Résultats

5. De par son mandat, le PNUE joue le rôle d'autorité mondiale dans le domaine de l'environnement en arrêtant les mesures mondiales en faveur de l'environnement, en favorisant de façon cohérente la concrétisation de la dimension environnementale du développement durable au sein du système des Nations Unies et en étant la voix autorisée des défenseurs de l'environnement mondial, comme indiqué au paragraphe 88 du Document final de la Conférence des Nations Unies sur le

développement durable, intitulé « L'avenir que nous voulons » (résolution 66/288 de l'Assemblée générale), et dans la résolution 67/213 de l'Assemblée et la décision 27/2 du Conseil d'administration du PNUE. Ce mandat a depuis lors évolué avec les décisions du Conseil d'administration (rebaptisé Assemblée des Nations Unies pour l'environnement en 2013 en vertu de la résolution 67/251 de l'Assemblée générale)¹.

6. Les recommandations découlant de l'évaluation effectuée par le BSCI portaient sur divers aspects concernant l'utilité, l'efficacité et la rationalité des efforts déployés par le PNUE pour exécuter son mandat. À la clôture de sa cinquante-troisième session, le Comité a approuvé les cinq recommandations formulées par le BSCI.

7. Il est ressorti de l'examen triennal qu'une des recommandations avait été appliquée, que trois l'avaient été partiellement et que la dernière devait l'être en 2016. Certains signes laissent entrevoir des résultats encourageants dans les cas où le PNUD a donné suite aux recommandations. L'état d'application de ces dernières est examiné ci-après.

Recommandation 1

Mise en place d'un dispositif pour recueillir les appréciations des partenaires et évaluation du rapport coût-efficacité des partenaires de plus en plus nombreux

8. La recommandation se lit comme suit :

Le PNUE devrait remédier aux problèmes que l'évaluation a fait ressortir en ce qui concerne les partenariats, compte tenu des progrès accomplis sur le plan de sa politique de partenariat. Il doit en particulier prendre les mesures suivantes :

a) Solliciter régulièrement et systématiquement les observations des partenaires avec lesquels il collabore dans le cadre des différents projets en mettant en place une procédure standard à cet effet. Le PNUE devrait analyser leurs réponses pour en tirer des enseignements concernant les points forts et les points faibles de ses mécanismes de partenariat en vue de renforcer ces derniers;

b) Mettre en place un mécanisme permettant d'évaluer le rapport coût-efficacité des partenariats.

9. La recommandation portait sur les travaux exécutés avec les partenaires. Cette collaboration est un élément central de la stratégie appliquée par le PNUE pour accomplir son mandat, ainsi qu'il l'a indiqué dans sa stratégie à moyen terme pour 2014-2017, en déclarant que « le modèle opérationnel utilisé par le PNUE pour arriver aux résultats prévus est fondé sur l'établissement de partenariats » (UNEP/GC.27/9, par. 3).

¹ Voir également la résolution 2997 (XXVII) de l'Assemblée générale adoptée en 1972, la Déclaration de Nairobi sur le rôle et le mandat du Programme des Nations Unies pour l'environnement adoptée par le Conseil d'administration dans sa décision 19/11 en 1997, la décision SS.VII/1 du Conseil, concernant la gouvernance internationale en matière d'environnement, et son appendice (qui forment ensemble la décision de Cartagena) adoptés en 2004, le Plan stratégique de Bali pour l'appui technologique et le renforcement des capacités adopté par le Conseil à la section I de sa décision 23/1, et la décision 27/2 adoptée par le Conseil en 2013.

10. Le BSCI a fait observer que « compte tenu de sa taille relativement petite de ses ressources limitées et de sa faible présence dans les pays, le PNUE dépend énormément des partenariats pour augmenter son efficacité [...] En s'alliant avec d'autres organismes des Nations Unies dotés d'une présence sur le terrain, le PNUE a pu accéder aux bureaux de pays et à des compétences spécialisées ». Il a fait observer également que « les partenaires de pays ont fourni au PNUE un accès à des connaissances et réseaux locaux ». Il a constaté que le nombre de partenaires avait notablement augmenté au cours d'une période relativement courte (en passant de 21 durant la période 2008-2010 à 70 durant la période d'octobre 2011 à mars 2012, soit une augmentation de 233 %), tandis que le montant du budget moyen par partenaire chutait de 20 %. Par ailleurs, les partenaires interrogés aux fins de l'évaluation ont évoqué les problèmes et les risques présentés par le modèle de partenariat, dont la durée souvent courte des projets, la lourdeur des modalités de partenariat et la nécessité de renforcer la qualité et la fréquence de la communication dans les deux sens (E/AC.51/2013/2, par. 26 à 28 et 30).

11. Le PNUE a confirmé qu'il n'était pas parvenu à appliquer la recommandation, tout en indiquant avoir globalement amélioré certains aspects de la gestion de ses partenariats et l'évaluation des partenaires. Ces améliorations comprenaient l'application d'une politique et de modalités de partenariat révisées (approuvées en 2011) et, parallèlement, la mise en place d'un portail Web des partenariats rassemblant l'information et les appréciations recueillies à mi-parcours d'un projet exécuté en partenariat. Les processus continuaient d'être perfectionnés au moment de l'examen triennal.

12. Le PNUE a également indiqué qu'il comptait effectuer une étude approfondie de ses partenariats à la fin du premier semestre de 2016, afin d'étayer l'élaboration d'une stratégie grâce à laquelle il deviendrait le partenaire privilégié des gouvernements, entités des Nations Unies et organisations de la société civile pour favoriser l'application du Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'étude porterait également sur les risques et les possibilités associés aux activités de partenariat, les mécanismes administratifs et financiers d'atténuation des risques et les moyens d'optimiser la conception et la mise en œuvre des partenariats. Enfin, ces travaux permettront au PNUE de déterminer plus précisément la façon dont il pourrait :

a) Concevoir une stratégie applicable à l'échelle de l'organisation pour définir les possibilités de collaboration, ainsi que pour lancer, structurer, administrer, gérer et superviser les partenariats et en rendre compte, en suivant des critères et des directives clairement définis, et aider le personnel technique à appliquer le programme de travail;

b) Mettre à profit l'expérience acquise dans les activités de partenariat pour déterminer les structures d'appui financier et administratif susceptibles de favoriser la création de partenariats et leur fonctionnement optimal et cibler et atténuer les risques associés à ce type d'activités;

c) Apprendre de ses partenaires comment devenir lui-même un partenaire plus efficace et efficient.

13. Le PNUE a indiqué que cette étude pourrait aussi comprendre un examen des questions soulevées dans l'évaluation du BSCI.

14. Le PNUE a certes pris des mesures pour renforcer ses fonctions de partenariat, mais il n'a encore rien fait pour appliquer la teneur de la recommandation, qui prévoyait la mise en place d'un mécanisme dispositif pour recueillir les appréciations des partenaires et d'un mécanisme d'évaluation du rapport coût-efficacité des partenariats. La recommandation n'a donc pas été appliquée. Le PNUE est convenu de prendre des mesures pour y remédier en 2016. Il devrait commencer à le faire, soit en incorporant ces mesures dans les activités déjà prévues, soit en lançant de nouvelles initiatives, selon que de besoin.

Recommandation 2

Créer une base de données permettant de suivre les demandes d'aide au développement de capacités

15. La recommandation 2 est libellée comme suit :

Le PNUE devrait adopter une stratégie pour améliorer ses activités de renforcement des capacités. Il doit en particulier prendre les mesures suivantes :

a) Créer une base de données concernant les demandes d'assistance que lui adressent les États membres et d'autres parties prenantes, afin de disposer d'informations sur leur nombre et leur nature;

b) En utilisant ces informations, établir un plan stratégique pour la budgétisation et la programmation des services de renforcement des capacités sur la base de décisions fondées sur les faits.

16. La recommandation portait sur les activités de renforcement des capacités et visait particulièrement à ce que le PNUE mette au point une base de données pour suivre les demandes d'assistance et utilise ces données pour élaborer une stratégie de prestation de ses services dans ce domaine. Le PNUE a indiqué avoir pris des mesures pour constituer la base de données en réponse à la recommandation du BSCI. Au début de l'année 2015, il avait défini les caractéristiques d'une base de données relatives aux demandes émanant des pays, qui devait être intégrée à son module de programmation par pays et d'établissement de rapports. À cette occasion, il a été noté que le PNUE ne disposait pas jusqu'alors d'un outil unique pour consulter et analyser toutes les demandes formulées par les pays et y répondre. La base de données lui permettrait d'y remédier en définissant et en mettant en place une procédure d'enregistrement systématique des demandes. D'après la documentation fournie par le PNUE, la base de données a été conçue de manière que le Bureau d'appui régional alerte les directeurs régionaux pour qu'ils saisissent toutes les demandes dès leur réception, avant d'attribuer chacune d'entre elles aux coordonnateurs des sous-programmes pertinents.

17. Le PNUE a cependant indiqué que les travaux étaient restés au point mort depuis la définition des caractéristiques de la base de données, qui n'existe donc toujours pas. Il a fait savoir que l'application des recommandations avait été ralentie par les changements de personnel, conjugués à des urgences informatiques, notamment l'adoption d'Umoja. Les autres difficultés rencontrées concernaient le manque de clarté relatif à l'unité chargée d'assumer la responsabilité de la base de données au sein de l'organisation, ainsi que des questions d'ordre pratique concernant la gestion des flux de demandes dans le système. La base de données n'existant pas, le PNUE n'a pas donné suite à la deuxième partie de la

recommandation, qui porte sur l'utilisation de la base à des fins d'analyse et de planification stratégique en vue d'améliorer les services de renforcement des capacités.

18. Le PNUE a indiqué avoir pris d'autres dispositions et apporté d'autres améliorations à sa stratégie de renforcement des capacités, notamment en favorisant davantage la prise de décisions fondées sur les faits. À ce propos, il a signalé que, lors de l'élaboration de sa stratégie à moyen terme pour la période 2018-2021 et de son programme de travail pour 2018-2019, de vastes consultations avaient été menées avec les États membres par l'entremise de ses bureaux régionaux, pour définir les domaines d'assistance prioritaires. Cette façon de procéder a été utile, comme en témoigne l'annexe I de la stratégie à moyen terme (2018/2021) où ces priorités sont décrites par région; il s'agit cependant de priorités d'ordre général, qui ne se visent pas à répondre des demandes d'assistance précises, contrairement à ce que devait permettre l'application de la recommandation.

19. Le PNUE a par ailleurs indiqué avoir progressivement intégré le Plan stratégique de Bali pour l'appui technologique et le renforcement des capacités dans ses stratégies et plans de travail.

20. Le PNUE a fait état de son Système de gestion de l'information relative aux programmes, outil interne lancé en 2007, qui rassemble des données sur tous les projets exécutés et en assure le suivi, et qui comprend une fonction permettant de reconnaître les projets dont un volet est consacré au renforcement des capacités, ou peut assurer cette fonction. Cette initiative est louable, mais la fonction considérée (ou, plus exactement, la possibilité d'une telle fonction) ne correspond pas à l'idée essentielle de la recommandation, qui est précisément d'améliorer la capacité du PNUE de répondre aux demandes d'assistance.

21. Au cours de son évaluation, le PNUE a appelé l'attention du BSCI sur une base de données concernant le Plan stratégique de Bali et la coopération Sud-Sud, mise en place en 2006, qui avait été brièvement utilisée. Ce système de centralisation de l'information, accessible depuis un site Web, prévoyait une fonction de suivi des demandes d'assistance mais, faute d'être utilisé par les pays qui souhaitaient bénéficier d'une aide pour renforcer leurs capacités, il avait été abandonné au profit du Système de gestion de l'information relative aux programmes, qui constituait une plateforme interne de suivi des projets plus efficace. Toutefois, comme indiqué plus haut, ce système ne comprend pas de fonction de suivi des demandes d'assistance. La plateforme mise en place en 2006 n'est pas une réponse pertinente à la recommandation du BSCI, car elle a été créée et abandonnée bien avant que cette dernière soit formulée.

22. Le PNUE a certes pris de nombreuses mesures de renforcement des capacités, mais la recommandation considérée n'a été que partiellement appliquée. Pour qu'elle soit considérée comme appliquée, le PNUE doit indiquer clairement l'unité responsable de la base de données relative aux demandes d'assistance présentées par les pays et mettre au point et appliquer cet instrument. Il doit également établir le dispositif voulu pour que les données de la base étayent directement la planification stratégique concernant la budgétisation et la programmation des services de renforcement des capacités.

Recommandation 3

Renforcer les bureaux régionaux

23. La recommandation 3 est libellée comme suit :

Le PNUE devrait renforcer encore ses bureaux régionaux. Il doit en particulier prendre les mesures suivantes :

- a) Permettre à son équipe de direction et aux directeurs des bureaux régionaux de se réunir régulièrement;
- b) Donner aux bureaux régionaux plus de poids dans l'élaboration des projets;
- c) Renforcer la coopération entre la Division de la coopération régionale, les bureaux régionaux et les divisions;
- d) Préciser encore les responsabilités et fonctions des bureaux régionaux et ajuster leurs ressources financières et humaines en conséquence;
- e) Améliorer la coopération entre les divisions pour l'exécution des produits à l'échelle régionale pour apporter un appui aux bureaux régionaux.

24. Cette recommandation répond à la nécessité, pour le PNUE, de renforcer ses bureaux régionaux dans plusieurs domaines. Le BSCI a constaté ce qui suit :

« La collaboration entre les bureaux régionaux et le siège laisse encore à désirer, que les perspectives régionales ne sont pas encore véritablement prises en compte dans les travaux du PNUE et que les informations recueillies sur le terrain ne sont pas régulièrement transmises au siège. Le Bureau a également noté que ce manque de coordination était l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre des projets, que les divisions du siège avaient entrepris des activités au niveau des pays sans y faire participer les bureaux régionaux, et que la pauvreté de la collaboration s'expliquait en partie par le fait que les parties concernées ne partagent pas la même vision des activités et programmes de travail régionaux et mondiaux ».

25. Le BSCI a constaté également que les bureaux régionaux n'avaient pas de fonctions, attributions et structures hiérarchiques clairement définies, et qu'ils étaient souvent consultés à un stade tardif de la procédure d'approbation des projets (E/AC.51/2013/2, par. 41 et 42).

26. Au cours des trois années écoulées, le PNUE a lancé plusieurs réformes pour renforcer ses bureaux régionaux afin que ses travaux scientifiques et normatifs correspondent davantage aux priorités établies aux niveaux national, sous-régional et régional, et pour renforcer sa présence régionale comme prévu au paragraphe 88 g) du document intitulé « L'avenir que nous voulons ». Il s'est par exemple attaché à obtenir la transformation de postes des bureaux régionaux en postes financés au moyen du budget ordinaire. Tous les 21 postes dont la transformation a été approuvée par l'Assemblée générale en décembre 2015 relèvent ainsi de ses bureaux régionaux (voir résolution 70/247). Il s'agit notamment des postes de coordonnateur des sous-programmes au niveau régional, dont les titulaires contribueront à renforcer l'action menée dans des domaines thématiques. Le PNUE a par ailleurs ouvert cinq bureaux sous-régionaux depuis 2014. Enfin, il a réorganisé les rapports entre ses bureaux régionaux et ses autres services : en 2013, les bureaux régionaux relevaient de sa Division de la coopération régionale, et les directeurs

régionaux étaient placés sous l'autorité du chef de cette division. Dans le cadre du renforcement du rôle des bureaux régionaux et de leurs directeurs, la Division de la coopération régionale a été dissoute en octobre 2013 et remplacée par le Bureau d'appui régional, aux effectifs plus restreints, qui travaille avec les bureaux régionaux et le siège à Nairobi dans le but d'harmoniser l'exécution du mandat qu'a reçu le PNUE de renforcer sa présence stratégique au niveau régional. Les directeurs régionaux et le Directeur du Bureau d'appui régional rendent compte au Directeur exécutif adjoint, qui organise tous les mois, avec les directeurs régionaux, une visioconférence sur les questions stratégiques intéressant le PNUE, notamment le programme de travail et les échanges avec les États membres. Les directeurs de division et d'autres hauts fonctionnaires du siège sont invités à participer à ces réunions, selon que de besoin.

27. Le PNUE a également avancé dans l'application d'autres aspects de la recommandation. Pour ce qui est de permettre à son équipe de direction et aux directeurs des bureaux régionaux de se réunir régulièrement (al. a) de la recommandation), il n'y a pas eu beaucoup de progrès quant à la fréquence des réunions officielles rassemblant l'ensemble de l'équipe de direction, qui restent rares (une par an environ). En revanche, les contacts avec certains membres de l'équipe dirigeante sont devenus plus nombreux. Compte tenu des changements structurels intervenus au sein du PNUE, il est difficile de déterminer si cet aspect de la recommandation reste aussi pertinent aujourd'hui qu'il l'était il y a trois ans, puisque les directeurs régionaux relèvent désormais directement du Directeur exécutif adjoint et peuvent facilement avoir des échanges avec les directeurs des autres divisions. Les membres de l'équipe dirigeante avec lesquels les directeurs régionaux sont le plus souvent en contact – le Directeur du Bureau d'appui régional, en particulier – devraient continuer à faire en sorte que les directeurs régionaux puissent assister à leurs réunions, notamment en leur transmettant systématiquement et en temps utile le calendrier et les notes des réunions afin qu'ils prennent leurs dispositions en conséquence.

28. S'agissant de l'alinéa b) de la recommandation, qui concerne l'élaboration des projets, le mandat du Comité d'examen des projets, dont la version révisée date du 1^{er} juillet 2013, prévoit de consulter systématiquement les bureaux régionaux avant d'approuver chaque projet. Les bureaux régionaux reçoivent un questionnaire normalisé portant sur l'opportunité du projet considéré dans le contexte de leur région, et leurs observations sont examinées lors de réunions du Comité. Cette initiative doit être poussée plus avant, en veillant en particulier à ce que les bureaux régionaux soient consultés au stade de la conception des projets et non seulement à celui de l'approbation. Le BSCI a constaté que la consultation au stade de la conception des projets s'était répandue mais qu'elle restait inégale. Les consultations précoces devraient être la norme et non l'exception, étant donné que les observations précoces communiquées aux derniers stades de la procédure peuvent être plus difficiles à intégrer, ou être complètement négligées lorsque les délais sont serrés.

29. Pour ce qui est de préciser les fonctions et attributions des bureaux régionaux et de renforcer la coopération entre ces derniers, la Division de la coopération régionale et les autres divisions (al. c) et d) de la recommandation), le PNUE a formulé en juin 2015 une politique de renforcement de sa présence stratégique au niveau régional en vue de contribuer à l'initiative intitulée « L'avenir que nous voulons ». Aussi bien cette politique que le projet correspondant de directives

opérationnelles élaboré en août 2015 abordent des questions soulevées par le BSCI dans son évaluation. La politique détaille les principes et les mesures essentiels appliqués par le PNUE pour renforcer sa présence stratégique au niveau régional. Le projet de directives précise les modalités actuelles et futures d'exécution de la politique. Il précise en particulier les fonctions et les attributions des bureaux régionaux et de leur personnel, directeurs régionaux y compris, concernant notamment la planification stratégique, l'élaboration de cadres programmatiques, la gestion des projets depuis la conception jusqu'à l'exécution, et l'application du principe de responsabilité. Il précise également à qui revient la prise de décisions en matière de partenariats, de mobilisation des ressources et de communication. Enfin, et surtout, il définit clairement la chaîne hiérarchique, la délégation des pouvoirs, la responsabilité des décisions relatives aux effectifs ou au recrutement et l'allocation des ressources, entre autres points.

30. Le projet de directives est un document d'importance qui contribuera à améliorer le travail fait par les bureaux régionaux et le siège en vue de renforcer la présence stratégique au niveau régional. Le PNUE a indiqué que ce texte faisait actuellement l'objet d'un vaste processus de révision et de consultation interne, qui a pris du temps en raison de la diversité des vues exprimées au sujet notamment de la sélection du personnel et de la structure hiérarchique, de l'exécution des projets, et des budgets. Le PNUE a fait savoir que son Directeur exécutif adjoint avait convoqué une réunion en mars 2016 pour examiner le projet de directives et l'approuver.

31. Le PNUE a entrepris d'améliorer la coopération entre les bureaux régionaux et les autres divisions (al. e) de la recommandation). Il a indiqué que l'élaboration de la stratégie à moyen terme pour la période 2018-2021 et du programme de travail pour 2018-2019 s'était faite dans un esprit de collaboration manifeste. Les bureaux régionaux ont notamment été chargés de réaliser des études prospectives pour contribuer à l'élaboration de la stratégie. Dans le cadre de ces études, de vastes consultations internes et externes ont été menées auprès de partenaires dans les régions, y compris les États membres. Auparavant, la stratégie et le programme de travail étaient formulés au siège et communiqués pour avis aux bureaux régionaux. La coopération a également été améliorée grâce à l'affectation, dans les bureaux régionaux, de coordonnateurs chargés du développement régional, des questions humanitaires et de l'exécution des sous-programmes. Le PNUE a indiqué qu'en plus des modifications apportées à sa structure (la dissolution de la Division de la coopération régionale et le rattachement hiérarchique au Directeur exécutif adjoint, par exemple), ces changements avaient permis de réduire le cloisonnement qui existait trois ans auparavant. Cela étant, les personnes interrogées ont fait observer que la qualité de la coopération avec les autres divisions dépendait encore dans certains cas de l'intérêt et de la volonté manifestés par les uns et les autres, et que certaines divisions coopéraient plus volontiers que d'autres. Le PNUE devrait approfondir les progrès dans ce domaine en prenant des mesures pour que les consultations et activités de coopération, organisées précocement et en nombres suffisants, deviennent la norme dans toutes les divisions et les bureaux régionaux.

32. En ce qui concerne les résultats de ces initiatives, il est ressorti des entretiens que les nombreux changements apportés avaient jusqu'à un certain point permis aux bureaux régionaux de renforcer leur rôle par rapport à d'autres entités de l'organisation. La collaboration s'était améliorée et les bureaux régionaux avaient des rapports plus équilibrés avec les autres services. Les personnes interrogées

n'étaient pas encore en mesure de déceler les autres effets produits, à un plus haut niveau, par ces progrès internes, en termes d'amélioration de l'exécution du programme de travail notamment, mais il est vraisemblable que les progrès, s'ils se poursuivent, contribueront à mieux répondre aux priorités régionales et aux demandes d'assistance.

33. Tout en reconnaissant que le PNUE a fait des progrès, le BSCI estime que cette recommandation reste partiellement appliquée. Pour qu'il la considère pleinement appliquée, il faut que le PNUE prenne les mesures nécessaires pour approuver et mettre en application le projet de directives opérationnelles afin que les efforts faits jusque-là en vue de renforcer ses bureaux régionaux ne restent pas vains.

Recommandation 4

Définir des critères clairs et transparents pour l'affectation des ressources aux activités relevant des domaines thématiques prioritaires

34. La recommandation 4 est libellée comme suit :

Le PNUE devrait définir des critères clairs et transparents pour l'affectation des ressources humaines et financières aux activités relevant des domaines thématiques prioritaires.

35. Cette recommandation concernait le processus budgétaire et l'affectation des ressources du PNUE. Elle a été partiellement appliquée pour le programme de travail 2018-2019 dans le cadre de deux initiatives inédites, consistant à suivre la méthode de budgétisation axée sur les résultats, particulièrement pour l'affectation des fonds destinés aux postes, et à consulter les coordonnateurs de sous-programme, dont l'avis a généralement été retenu, en ce qui concerne les ressources extrabudgétaires assorties de conditions souples quant à leur utilisation.

36. Dans son évaluation (E/AC.51/2013/2, par. 52), le BSCI a indiqué ce qui suit :

« L'absence de critères transparents pour l'affectation des fonds aux différentes activités, déjà signalée par le BSCI [dans son rapport d'audit portant la cote AA2009/220/1] et le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, a également été constatée dans la présente évaluation. Cette lacune a fait naître des tensions perceptibles entre les différents services du Programme. L'équipe de travail du PNUE a constaté que certaines divisions s'étaient vu allouer des crédits provenant du Fonds pour l'environnement au titre de sous-programmes dont elles ne devaient exécuter aucun produit, alors que d'autres devaient en exécuter sans bénéficier des ressources du Fonds ».

37. En ce qui concerne le progrès représenté par l'adoption de la budgétisation axée sur les résultats pour l'affectation des fonds destinés aux postes, le projet de budget pour l'exercice biennal 2018-2019 a été élaboré selon une nouvelle méthode : les affectations sont désormais déterminées en fonction des résultats escomptés au lieu que les variations ne résultent d'un calcul automatique fondé sur les données du budget précédent. Le PNUE a en outre indiqué avoir formé quelque 400 membres de son personnel à la budgétisation axée sur les résultats.

38. Cette mesure est d'autant plus importante qu'une évaluation interne du programme de travail pour 2010-2011 (citée par le BSCI) avait révélé que la

procédure budgétaire était encore calquée sur l'ancienne structure du PNUE, c'est-à-dire qu'elle était fondée sur un découpage par division plutôt que par sous-programme thématique (structure matricielle)². La figure ci-après donne une représentation visuelle des recouvrements qui existent entre la structure par division du PNUE et ses domaines d'action thématiques privilégiés. Par contre, pour établir les projets de programme de travail et de budget pour 2018-2019, la première mesure de budgétisation axée sur les résultats prise par le PNUE a été de faire en sorte que les effectifs existants soient suffisants pour exécuter les sous-programmes compte tenu de la charge de travail, ce qui signifie qu'au lieu de s'appuyer sur les données budgétaires des exercices 2014-2015 ou 2016-2017, il s'est fondé sur les activités que le personnel devait exécuter au titre de chaque sous-programme (UNEP/EA.2/16, par. 19). C'est donc une approche participative qui a été utilisée, dans laquelle les coordonnateurs de sous-programme ont largement collaboré avec toutes les divisions pour sélectionner les membres du personnel qui travailleraient à l'obtention de produits et résultats spécifiques.

Structure matricielle des divisions et des sous-programmes du PNUE

Division de la communication et de l'information	Division de la mise en œuvre des politiques environnementales	Division de l'alerte rapide et de l'évaluation	Division de la technologie, de l'industrie et de l'économie	Division du droit et des conventions relatifs à l'environnement
Changements climatiques				
Catastrophes et conflits				
Gestion des écosystèmes				
Gouvernance environnementale				
Produits chimiques et déchets				
Utilisation efficace des ressources et modes de consommation et de production durables				
État de l'environnement				

Source : Organigramme 2015 du PNUE.

39. Le PNUE a pris d'autres mesures pour accroître la transparence de l'affectation des fonds destinés aux domaines thématiques prioritaires. Il a indiqué avoir mis en place un comité des finances et du budget chargé des décisions relatives aux fonds affectés à ses projets, qui étaient auparavant prises bilatéralement. Il a également choisi la transparence pour expliquer l'affectation des

² Évaluation formative du programme de travail 2010-2011 menée par le Bureau de l'évaluation du PNUE en 2011, par. 30 et 31 et 203 à 206.

21 postes évoqués plus haut, dont l'imputation au budget ordinaire a été approuvée par l'Assemblée générale en 2015.

40. Pour ce qui est de l'affectation des ressources aux activités relevant des domaines thématiques, les progrès sont nuancés. Il ressort des entretiens menés à ce sujet que l'allocation des fonds extrabudgétaires, dont l'utilisation n'est pas soumise à des restrictions, c'est-à-dire environ 5 % du total des fonds extrabudgétaires, s'est faite selon des critères fondés sur les programmes thématiques, les coordonnateurs de sous-programme ayant donné leur avis sur les ressources nécessaires.

41. En revanche, les personnes interrogées ont indiqué que l'affectation aux activités des sous-programmes des ressources du Fonds des Nations Unies pour l'environnement continuait de se faire de façon discrétionnaire et non sur la base de critères clairs ou d'une manière transparente. Les fonds alloués à chacun des sept domaines thématiques prioritaires ne sont pas centralisés, mais séparés et distribués par les divisions et le Bureau régional d'appui (et non, par exemple, par les coordonnateurs de sous-programme). Une fois qu'ils ont reçu leurs crédits annuels, les divisions et le Bureau peuvent les utiliser comme ils le souhaitent : les directeurs peuvent décider d'allouer plus ou moins de ressources aux activités des sous-programmes et n'ont pas besoin de mener des consultations ou de justifier leurs décisions. Alors que, bien souvent, les coordonnateurs collaborent étroitement avec les directeurs pour les conseiller afin que les affectations cadrent avec le plan de travail, il leur est parfois difficile de déterminer le montant des fonds affectés à leur sous-programme dans une division donnée. Il est ainsi arrivé que des divisions qui avaient reçu des fonds destinés à financer des activités de sous-programmes (pour lesquelles des réalisations étaient escomptées) ne les aient pas affectés au sous-programme prévu. De nombreux exemples de ces problèmes d'affectation des fonds aux activités des sous-programmes sont apparus au cours des entretiens menés dans l'ensemble du PNUE.

42. La recommandation n'a été que partiellement appliquée car les fonds extrabudgétaires assortis de conditions souples quant à leur utilisation sont affectés de manière discrétionnaire. Le PNUE a indiqué que la décision finale revenait au Directeur exécutif et que les directeurs de division géraient les affectations au sein de leur unité et devaient prendre en compte l'avis des coordonnateurs de sous-programme. Pour que cette recommandation puisse être considérée comme complètement appliquée, le PNUE devrait s'attacher à promouvoir l'application de processus de décision transparents et fondés sur des critères, en faisant en sorte que les principes de la budgétisation axée sur les résultats s'appliquent à toutes les décisions d'affectation de fonds. Cela concerne également les affectations des ressources du Fonds des Nations Unies pour l'environnement au niveau des divisions et des bureaux régionaux.

Recommandation 5

Mettre en application le mandat des coordonnateurs de sous-programme et en examiner les résultats

43. La recommandation 5 est libellée comme suit :

Le PNUE devrait arrêter le projet de description de fonctions des coordonnateurs de sous-programme établi en septembre 2012 et l'appliquer, puis, au bout d'un an, examiner les résultats de son application pour apporter les ajustements nécessaires.

44. Cette recommandation concerne les sept coordonnateurs de sous-programme et leurs objectifs généraux. Le PNUE a achevé la définition de leurs attributions et tous les coordonnateurs, qui travaillent à plein temps, ont pris leurs fonctions à la mi-2014. Leur mandat a été réévalué périodiquement, ce qui a donné lieu à quelques ajustements.

45. Le PNUE a officiellement adopté une structure matricielle dans le cadre de l'application de sa stratégie à moyen terme pour la période 2010-2013 en ajoutant six domaines thématiques prioritaires qui concernent toutes les divisions fonctionnelles existantes ainsi que les bureaux régionaux (voir figure ci-dessus.). Un septième domaine, « État de l'environnement », a été ajouté dans le programme de travail pour la période 2014-2017. En 2013, les coordonnateurs de nombreux sous-programmes travaillaient à mi-temps et chacun rendait compte au directeur de la division fonctionnelle responsable de son sous-programme. Cette situation était propice aux conflits d'intérêts concernant l'allocation des ressources et la communication des résultats (par exemple, c'est la Division de la technologie, de l'industrie et de l'économie qui est responsable du sous-programme des Produits chimiques et déchets). L'évaluation du BSCI et l'évaluation formative menée en 2011³ par le PNUE ont montré que ces attributions étaient trop faibles pour pouvoir efficacement contribuer à ce que le programme corresponde aux orientations thématiques. De plus, les coordonnateurs étaient souvent tenus à l'écart des décisions importantes car ils occupaient un rang hiérarchique inférieur à celui des chefs de division dont ils relevaient et ne pouvaient pas adresser de propositions sur les programmes au donateur, en l'occurrence la Commission européenne. Enfin, la mise en place de sous-programmes transversaux a créé un réseau complexe de divisions, chargées de leur direction ou de leur gestion, dont les fonctions et attributions continuent à évoluer.

46. En réponse aux préoccupations soulevées par le BSCI, le groupe de l'évaluation interne du PNUE et le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, plusieurs mesures ont été prises. En plus d'arrêter définitivement le descriptif des fonctions, le PNUE a révisé la chaîne hiérarchique afin que les coordonnateurs de sous-programme relèvent en premier lieu du responsable de l'Équipe de la stratégie et de la planification récemment créée, puis, en deuxième lieu, du directeur de la division responsable du sous-programme. Cette structure visait à réduire les conflits d'intérêts tout en maintenant la collaboration avec les divisions fonctionnelles. Par ailleurs, les coordonnateurs occupent désormais un poste de la classe P-5. La nouvelle structure hiérarchique a été consignée dans la version révisée du descriptif de fonctions (publiée en juillet 2014), le processus de recrutement a commencé et la plupart des coordonnateurs ont pris leurs fonctions au premier semestre de 2014.

47. La mise en œuvre des nouvelles attributions a également permis de répondre à certaines des préoccupations précédemment évoquées. Les coordonnateurs jouent un rôle critique dans l'exécution de la stratégie à moyen terme, du programme de travail et du cadre programmatique en contribuant davantage à la cohérence thématique et à l'amélioration de la qualité des produits. Ils jouent également un rôle important dans la cohérence et l'adéquation organisationnelle des nouveaux projets puisqu'ils examinent très tôt toutes les propositions de projet relevant de leur sous-programme. Il a été rapporté que les nouveaux rattachements

³ Ibid., par. 27 et 28 et 220 à 226.

hiérarchiques contribuent à réduire le risque de conflits d'intérêts, et les cadres programmatiques indiquent désormais clairement la division chargée de chaque projet, contribuant ainsi à dissiper les doutes quant aux responsabilités. De plus, les coordonnateurs interagissent désormais directement avec la Communauté européenne en préparant l'ordre du jour des réunions et en faisant des propositions sur les programmes.

48. Les coordonnateurs ne disposent pas de pouvoirs budgétaires, mais les recommandations qu'ils formulent quant à l'affectation des fonds et leur adéquation aux cadres programmatiques sont communément acceptées par les directeurs des divisions responsables, qui ont conservé un pouvoir de décision sur le budget des sous-programmes, à quelques exceptions près. Ils ont joué un rôle essentiel dans l'établissement du programme de travail pour 2018-2019, en faisant correspondre le budget aux effectifs qui travaillent sur les sous-programmes, ce qui constitue une amélioration par rapport au passé. Ils ont également donné des conseils sur l'affectation des fonds extrabudgétaires dont l'utilisation n'est pas soumise à des restrictions, en tenant compte du programme de travail et des déficits de financement constatés. Il n'existait cependant pas de critères préétablis pour allouer ces fonds en fonction des résultats atteints ou de l'insuffisance des ressources.

49. Certains problèmes d'ordre budgétaire subsistent malgré la définition des nouvelles attributions. Ainsi, les coordonnateurs ne disposent pas de ressources particulières pour l'exercice de leurs fonctions, notamment pour les frais de voyage et de réunion. Ces budgets sont laissés à la discrétion du directeur de division. Par ailleurs, un flou continue d'exister dans l'organisation en ce qui concerne les responsabilités et l'étendue des pouvoirs des coordonnateurs (par exemple, le fait que ces derniers ne font pas partie de l'Équipe de la stratégie et de la planification, du Bureau des opérations et des services internes ou de la Section de l'assurance qualité). Les coordonnateurs ont eu du mal à accéder aux données financières synthétiques les concernant, car il n'existe pas de comptabilité analytique par sous-programme. Umoja devrait être utile de ce point de vue dans un avenir proche, et des progrès ont été faits dans ce sens. Par ailleurs, la mobilisation des ressources reste une source de problèmes. Le rôle des bureaux régionaux dans la mobilisation des ressources en faveur des projets exécutés dans leur région fait encore débat, et un récent audit du BSCI a montré que les coordonnateurs ne disposeraient peut-être pas de stratégies claires pour mobiliser les ressources voulues afin que les projets contribuent au suivi thématique des grandes conférences⁴. Les coordonnateurs et l'Équipe de la stratégie et de la planification ont pris des mesures pour élaborer de telles stratégies.

50. Enfin, comme il a déjà été mentionné, les coordonnateurs ne disposent généralement pas de pouvoirs en termes d'affectation des ressources au sein des sous-programmes, prérogative réservée aux directeurs de division. Ceux-ci les consultent souvent lors de la prise de décisions, même s'ils ne sont pas tenus de le faire. Certains coordonnateurs pourraient avoir des difficultés à connaître avec certitude le montant qui leur a été alloué. De plus, comme indiqué plus haut au sujet des bureaux régionaux, le degré de coopération et d'adhésion peut varier selon le directeur de division.

⁴ Audit du sous-programme Produits chimiques et déchets du PNUE, rapport 2015/188 du BSCI (22 décembre 2015), par. 15 à 18.

51. Dans la recommandation, il était également demandé au PNUE de procéder au bout d'un an à un examen en bonne et due forme de l'application du mandat des coordonnateurs. Même si cela n'a pas été fait, l'Équipe de la stratégie et de la planification procède à un examen périodique des points importants. Il a été considéré que cette procédure répondait à l'essence de la recommandation. Le PNUE a examiné le mandat avec les directeurs de division en novembre 2014, juste après la création des postes de coordonnateur, en vue de réaffirmer les fonctions et attributions correspondantes. Cette réunion a notamment permis d'éclaircir le rôle des coordonnateurs dans les efforts de mobilisation des ressources. D'autres discussions ont eu lieu avec l'Équipe de la stratégie et de la planification sur des sujets tels que la possibilité d'obtenir des ressources spéciales et, éventuellement, l'assistance de stagiaires.

52. Sachant que les postes de coordonnateur existent depuis à peine deux ans, les changements apportés n'ont eu pour l'instant que des effets internes, ne concernant que l'organisation, et ne se sont pas encore traduits pour le PNUE par l'obtention de résultats. Ces effets comprennent une affectation plus stratégique des ressources ainsi que des processus et des documents de planification renforcés et plus largement représentatifs, dont la stratégie à moyen terme, le programme de travail et le cadre programmatique. Les nouveaux rattachements hiérarchiques ont permis de réduire les conflits d'intérêts grâce à l'affectation des ressources selon les priorités thématiques plutôt qu'en fonction des priorités des divisions, en plus d'accroître l'impartialité de l'information communiquée sur les résultats (avec notamment la baisse de l'appréhension liée à l'annonce de résultats insatisfaisants).

53. La recommandation a été appliquée. Le PNUE devrait poursuivre les examens périodiques du descriptif de fonctions, veiller à ce que les coordonnateurs aient accès aux ressources nécessaires pour exercer leur mandat, se pencher sur la question de la coopération interdivisions et poursuivre ses travaux de présentation et de gestion des données financières par sous-programme.

III. Conclusion

54. Le PNUE joue le rôle d'autorité mondiale dans le domaine de l'environnement en arrêtant les mesures mondiales en faveur de l'environnement, en favorisant de façon cohérente la concrétisation de la dimension environnementale du développement durable au sein du système des Nations Unies et en étant la voix autorisée des défenseurs de l'environnement mondial. Les mesures qu'il a déjà prises pour donner suite aux recommandations du BSCI peuvent contribuer à renforcer sa présence régionale et l'aider à recentrer son action sur les résultats à obtenir dans ses sept domaines thématiques prioritaires. Le PNUE pourra, s'il prend d'autres mesures, améliorer ses fonctions de partenariat et de renforcement des capacités, qui sont essentielles pour l'accomplissement de sa mission. L'action qu'il a menée jusqu'à présent est louable, mais il devrait de nouveau s'engager à appliquer les recommandations dans leur intégralité.

La Secrétaire générale adjointe
aux services de contrôle interne
(*Signé*) Heidi **Mendoza**

23 mars 2016

Annexe***Observations reçues du Programme des Nations Unies pour le développement**

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUE) a pris connaissance avec intérêt de l'audit triennal mené par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) en vue de déterminer la mesure dans laquelle les cinq recommandations issues de l'évaluation que le BSCI avait faite de ses programmes avaient été appliquées. Le PNUE sait gré au Bureau des recommandations utiles qu'il lui a adressées antérieurement et qui ont permis d'obtenir des résultats concrets.

Cet audit a été mené à un moment crucial, puisque le PNUE a déployé en même temps que le Secrétariat un nouveau progiciel de gestion intégré (Umoja) et vient tout juste d'élaborer, pour l'exercice biennal 2018-2019, son premier budget axé sur les résultats.

Le PNUE apprécie la valeur des partenariats conclus avec les États membres, d'autres parties prenantes et les organismes des Nations Unies, qui sont essentiels pour opérer des changements en profondeur et amplifier les effets de son action. Il s'efforce de rester à l'écoute des bénéficiaires de ses activités et d'être utile à ses partenaires. Il est conscient que, pour ce faire, il doit leur permettre de donner leur avis sur ses résultats et son efficacité. Le PNUE a recensé les meilleurs moyens de recueillir ces appréciations et compte adapter ses systèmes en 2016 de façon que les partenaires puissent donner leur avis. Le Programme envisage également de mener une étude approfondie de ses modalités de partenariat, et d'examiner dans ce cadre la question du rapport coût-efficacité soulevée dans l'évaluation du BSCI.

La réorganisation, la clarification et le renforcement du rôle des coordonnateurs de sous-programme, qui résultent de la mise au point définitive du descriptif de leurs fonctions, ont exigé beaucoup d'efforts, et le PNUE se félicite que le BSCI ait classé la recommandation 5. Le renforcement de son efficacité lui tient à cœur et il se réjouit de voir que le travail accompli dans ce sens est apprécié et l'aide à s'orienter vers une gestion axée sur les résultats.

Le PNUE a dynamisé sa stratégie de renforcement des capacités, notamment en favorisant la prise de décisions fondées sur les faits. À cette occasion, il a mené des consultations approfondies avec les États membres par l'entremise de ses bureaux régionaux, pour dresser une liste des domaines d'assistance prioritaires dont le BSCI a reconnu l'utilité. Il rappelle que le BSCI lui a recommandé de créer une base de données pour suivre les activités d'aide au renforcement des capacités, mais craint qu'une telle initiative ne suscite chez les États membres et les parties prenantes des attentes auxquelles il ne serait pas possible de répondre au moyen des ressources existantes. Le PNUE apprécie cependant l'intérêt de la recommandation et envisage, dans le but de tirer le meilleur parti de ses ressources, d'utiliser les systèmes existants pour saisir les demandes des États membres, ce qui lui permettrait également de collecter des éléments d'information au niveau des pays

* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne donne le texte intégral des observations reçues du Programme des Nations Unies pour l'environnement. Cette pratique a été instituée conformément à la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, comme recommandé par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

pour mener des analyses et des études. Le PNUE a déjà mis au point dans ses systèmes une fonctionnalité grâce à laquelle les pays peuvent visualiser en ligne où il fournit des services (à l'adresse <http://uneplive.unep.org/theme/index/11>). Il pourrait ainsi recenser les demandes des États membres à moindres frais.

Le PNUE souscrit à la recommandation de renforcer ses bureaux régionaux et a entrepris des réformes à cet effet au cours des trois dernières années. Il a notamment affermi le rôle des directeurs régionaux et l'exécution au niveau régional de son programme de travail. Il a publié en juin 2015 la politique de renforcement de sa présence régionale stratégique, visant à contribuer à l'initiative intitulée « The future we want ». Cette politique, tout comme la version préliminaire d'une directive opérationnelle, aborde plusieurs questions soulevées par le BSCI dans son évaluation. Le projet de directive est en cours d'achèvement, et devrait être examiné et approuvé avant la fin du mois d'avril 2016. L'Assemblée générale a approuvé en décembre 2015 la transformation de 21 postes qui serviront à renforcer la capacité des bureaux régionaux d'exécuter leur mandat et à intensifier l'appui que le PNUE apporte aux pays dans le cadre de partenariats clefs.

Le PNUE remercie le BSCI d'avoir pris acte de son changement d'approche budgétaire. Le processus de budgétisation axée sur les résultats adopté lors de la préparation du programme de travail et du budget pour 2018-2019 a consisté à établir un budget axé sur l'obtention des produits définis dans le programme de travail. Le PNUE sait qu'il lui faut renforcer son processus d'affectation des ressources pour compléter la méthode de budgétisation axée sur les résultats retenue aux fins de l'application de son programme de travail. Il compte utiliser certains des éléments dégagés lors de cette budgétisation pour perfectionner les critères d'affectation des ressources selon le même modèle.

Comme évoqué précédemment, le PNUE a déjà constaté que l'application des recommandations du BSCI commençait à donner des résultats, s'agissant en particulier du renforcement des bureaux régionaux. Il se félicite de la qualité de l'audit mené par le BSCI. Il est conscient que, même si cet audit entérine les progrès accomplis jusqu'à présent, il lui est encore possible de renforcer certains de ses processus. Le PNUE a indiqué plus haut qu'il menait déjà des travaux pour affiner ses pratiques, et les conclusions du rapport contribueront à l'adoption de nouvelles mesures qui l'aideront à accroître encore son efficacité.