



## 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 formulées par le Comité du programme et de la coordination à sa cinquante-troisième session concernant l'évaluation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime

#### Rapport du Bureau des services de contrôle interne

##### *Résumé*

Le présent rapport fait suite à la décision que le Comité du programme et de la coordination a prise à sa vingt-deuxième session d'examiner l'application de ses recommandations trois ans après avoir pris les décisions concernant les évaluations qui lui ont été présentées (voir A/37/38, par. 362). L'examen triennal permet de déterminer si les cinq recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne à l'issue de son évaluation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ont été suivies d'effet. Le Comité a accueilli favorablement le rapport du Bureau sur cette évaluation (E/AC.51/2013/4) et a pris note des recommandations qui y sont formulées.

Quatre de ces cinq recommandations ont été appliquées et une autre n'a pas été suivie d'effet.

Pour ce qui est de la recommandation 1, tendant à ce que l'Office s'emploie à donner corps à son projet institutionnel en intégrant pleinement ses domaines d'activité et en harmonisant ses programmes thématiques et géographiques, l'Office

\* E/AC.51/2016/1.



a consolidé le rapprochement et l'alignement entre les programmes de pays, les programmes régionaux et les programmes thématiques et les directives publiées, l'objet étant de faciliter la mise en œuvre d'une conception plus stratégique et mieux intégrée de la planification des programmes, l'exécution du cadre stratégique et la coordination des partenariats institutionnels. Il a de plus créé le Service des relations publiques et de l'appui à l'élaboration des politiques afin de mieux prendre en compte les résultats des travaux de recherche et des évaluations des risques pour déterminer où concentrer ses opérations.

L'Office n'a pas donné suite à la recommandation 2, selon laquelle il devait traduire en termes opérationnels une stratégie intégrée de gestion des connaissances, faisant observer qu'il ne disposait pas de moyens à cet effet. Il a toutefois élaboré une stratégie y relative et le Groupe de la planification stratégique et des questions interorganisations est notamment chargé de contribuer au développement de la gestion des connaissances et du partage de données d'expérience au sein de l'organisation; de plus, il serait possible de mieux tirer parti d'autres activités courantes, notamment des rencontres consacrées au partage de savoirs, pour étayer la gestion des connaissances.

En ce qui concerne la recommandation 3, selon laquelle il faudrait que l'Office améliore ses fonctions de conseil et d'appui en matière de planification des programmes, de suivi et de communication des résultats, les directives et l'appui relatifs à ces aspects ont été étoffés et un dispositif de consultations au niveau technique ainsi qu'entre les hauts responsables des divisions concernées a été institué qui vise à intensifier la coordination aux fins de la planification et la communication de l'information. L'Office a de plus constitué un réseau de coordonnateurs du contrôle de l'exécution, de l'évaluation et de l'assurance-qualité et il envisage de lancer, en 2017, un plan révisé de réalisation de la gestion axée sur les résultats.

Pour ce qui est de la recommandation 4, concernant l'exécution de la stratégie de collecte de fonds de façon à réduire la préaffectation des contributions extrabudgétaires à des fins particulières, l'Office, soucieux d'étayer sa stratégie pour la période 2012-2015, a demandé que le financement soit davantage en rapport avec l'exécution des programmes, et il a constamment, dans ses publications, rapports et autres communications, mis en avant les problèmes que posait la préaffectation des fonds, allant jusqu'à publier une note d'une page et des visuels y relatifs. Ceci n'a toutefois pas produit les résultats escomptés, à savoir faire reculer la part des fonds extrabudgétaires préaffectés.

Enfin, s'agissant de la recommandation 5, préconisant la mise en place d'un mécanisme officiel de suivi systématique des actions institutionnelles qu'il entreprend pour donner suite aux recommandations formulées par le Groupe de l'évaluation indépendante, l'Office exploite, depuis mai 2015, un outil en ligne permettant d'en suivre l'application.

À l'exception de la recommandation 2, l'Office a donné effet aux recommandations formulées par le Bureau à l'issue de l'évaluation réalisée en 2013, ce qui lui a permis d'améliorer l'exécution des programmes. Parmi ces changements judicieux figurent notamment :

- Une meilleure planification des initiatives interrégionales;

- Une meilleure coordination et intégration des programmes de pays et programmes régionaux, thématiques et mondiaux;
- Un plus grand contrôle de l'exécution des programmes et une meilleure communication des résultats;
- Une plus grande pertinence de la fonction d'évaluation méthodique grâce au suivi régulier et systématique des recommandations formulées par le Groupe de l'évaluation indépendante.

Pour obtenir de nouveaux gains d'efficacité, et notamment mieux réagir lorsque surgissent des problèmes inattendus et faire face aux aléas et aux risques d'ordre mondial en rapport avec les drogues et la criminalité, l'Office devrait disposer d'une marge de manœuvre plus grande dans l'emploi de ses propres ressources et, pour ce faire, diminuer la part des fonds extrabudgétaires préaffectés et redoubler d'efforts pour obtenir et allouer les ressources nécessaires à l'exécution de la stratégie de gestion des connaissances.

## 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) concernant l'évaluation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) (E/AC.51/2013/4). Le Comité a accueilli favorablement ce rapport et a pris note des cinq recommandations qui y étaient formulées<sup>1</sup>. Il a noté l'ampleur mondiale des problèmes auxquels l'Office devait faire face et salué l'efficacité des activités qu'il menait sur le terrain. Il a en particulier souligné l'utilité des avis techniques offerts par l'ONUDC pour aider les États Membres qui en faisaient la demande à ratifier les instruments internationaux, ainsi que le rôle joué par l'Office dans la mobilisation de l'assistance financière et technique dont les États Membres avaient besoin pour lutter contre la drogue et le crime. Il a noté l'intérêt des travaux de recherche et d'analyse et des publications de l'ONUDC et fait ressortir la contribution importante de l'Office au renforcement des capacités tant régionales que nationales. Il a de plus fait observer que l'ONUDC devait retenir une stratégie de gestion des connaissances plus ambitieuse qui tirerait davantage parti des résultats de ses travaux de recherche et d'analyse.

2. Le présent rapport, publié à l'issue de l'examen triennal de l'application de ces recommandations, fait le point sur la question. L'examen triennal a pour objet de déterminer dans quelle mesure les recommandations formulées par le BSCI avaient été suivies d'effet. Il porte également sur la question de savoir si la suite donnée aux recommandations a contribué à faire évoluer les programmes et, dans l'affirmative, dans quelle mesure.

3. Comme le voulait la méthode retenue aux fins de l'examen triennal, le Bureau a :

a) Procédé à l'étude et à l'analyse des rapports biennaux sur l'état d'avancement des recommandations, contrôlé au moyen de sa base de données Issue Track;

b) Analysé les informations, documents et rapports utiles obtenus auprès de l'ONUDC : descriptif des programmes de pays, des programmes régionaux et thématiques ainsi que des projets; il s'est de plus penché sur les minutes des réunions du Comité exécutif et des hauts responsables ainsi que sur la correspondance entre les divisions;

c) Évalué l'outil de suivi de l'application des recommandations exploité par l'ONUDC;

d) Tenu six entretiens individuels et deux entretiens en groupe avec l'équipe de direction de l'Office et le personnel chargé des programmes.

4. Le Bureau a cherché à déterminer les éventuels changements entraînés par l'application des recommandations.

5. Le présent rapport rend compte des observations reçues de l'ONUDC durant son élaboration; les observations que l'Office a formulées après avoir pris connaissance de la version finale figurent à l'annexe I ci-dessous. Le Bureau remercie l'Office pour sa coopération lors de la phase d'élaboration.

---

<sup>1</sup> E/AC.51/2013/4.

## II. Résultats

6. Quatre des cinq recommandations ont été appliquées et une autre n'a pas été suivie d'effet. L'état d'avancement de chacune d'elles est exposé ci-après.

### Recommandation 1

#### **S'employer à donner corps à son projet institutionnel en intégrant pleinement ses domaines d'activité et en harmonisant ses programmes thématiques et géographiques**

7. La recommandation 1 se lit comme suit :

L'Office devrait, en favorisant l'intervention et l'implication du siège et des bureaux extérieurs, s'attacher davantage à donner corps à son projet institutionnel en intégrant pleinement ses domaines d'activité et en harmonisant ses programmes thématiques et géographiques, et également prendre en compte les résultats des travaux de recherche et des évaluations des risques pour déterminer où concentrer ses compétences et ses activités.

8. Dans ses observations sur les conclusions de l'évaluation, l'équipe de direction de l'Office a fait savoir qu'elle se penchait déjà sur ce problème, indiquant avoir mis au point une modalité relative à la coopération interrégionale, ultérieurement approuvée par le Comité exécutif<sup>2</sup> et selon laquelle la conception, l'élaboration et l'approbation des programmes régionaux et des programmes de pays se déroulaient de manière concertée. Ayant passé cette approche en revue, le BSCI a noté qu'elle s'accompagnait notamment de directives portant spécifiquement sur l'approbation des programmes opérationnels, prévoyant expressément leur rattachement aux priorités thématiques et mondiales de l'Office<sup>3</sup>.

9. L'ONUDC a de plus procédé à l'intégration des domaines d'activité et harmonisé ses programmes thématiques et géographiques de plusieurs façons. Tout d'abord, la totalité des programmes régionaux et programmes de pays approuvés en février 2013 ainsi que les programmes thématiques et ceux de portée mondiale approuvés en septembre 2013 ont été alignés aussi bien sur les stratégies thématiques et mondiales pour la période 2012-2015 que sur le projet de cadre stratégique pour la période 2016-2017. À titre d'exemple de mise en œuvre de cette approche élargie, le programme de partenariat pour la République islamique d'Iran pour la période 2015-2019 a été rattaché à d'autres programmes en cours d'exécution dans la région, notamment ceux pour l'Afghanistan et le Pakistan. En outre, ces trois programmes de pays ont été alignés sur le programme régional pour l'Asie centrale, en vue de faciliter une action intégrée et concertée de l'ONUDC en Asie occidentale et centrale<sup>4</sup>. Tous les programmes de pays de cette région prévoient des produits à l'appui de l'action de l'Office en matière de contrôle des drogues ainsi que de la coopération mise en place dans le cadre de l'approche interrégionale de la lutte contre la drogue, l'objet étant de tisser des liens entre tous les programmes régionaux en butte au commerce d'opiacés en provenance d'Afghanistan. Il est à noter que l'ONUDC a recueilli – notamment au moyen d'une enquête sur le commerce d'opiacés réalisée en mars 2013 – des données pour

<sup>2</sup> E/AC.51/2013/4.

<sup>3</sup> Minutes du Comité exécutif de l'Office des Nations Unies à Vienne/ONUDC, 16 janvier 2013.

<sup>4</sup> Solution intégrée pour l'Asie occidentale et l'Asie centrale.

l'ensemble de la région qui ont été exploitées aux fins de l'élaboration des programmes de pays ainsi que des programmes régionaux et thématiques.

10. Soucieux de prendre en compte les résultats des travaux de recherche et d'évaluation des risques pour déterminer où concentrer ses compétences et ses activités, l'ONUDC a créé en 2013 le Service des relations publiques et de l'appui à l'élaboration des politiques. Ce service est chargé d'élaborer, d'administrer et de maintenir en état une gamme d'outils d'appui à l'élaboration des politiques et à la gestion qui facilitent l'exécution efficace et efficiente des principales tâches confiées à l'Office en matière d'analyse des politiques et de recherche décisionnelle, de travaux normatifs et de renforcement des capacités sur le terrain. À cet effet, le Service collabore avec le Service de la recherche et de l'analyse des tendances pour ce qui touche aux compétences de l'Office en matière d'élaboration d'un dispositif de responsabilisation concernant les volets sécurité, justice et primauté du droit du Programme de développement pour l'après-2015. Il collabore également avec la Section de la sensibilisation pour ce qui a trait aux stratégies de communication en vue du lancement de produits de recherche majeurs, et il s'emploie à faire en sorte que les publications de l'ONUDC infléchissent concrètement le débat et la concertation dans les domaines relevant de sa compétence.

11. Par ailleurs, l'Office a, en 2014, publié des directives visant à privilégier une approche plus stratégique et mieux intégrée de la planification des programmes, de l'exécution du cadre stratégique et de la coordination de ses partenariats institutionnels avec les organismes des Nations Unies et d'autres partenaires multilatéraux majeurs au niveau décisionnel et opérationnel. Le BSCI, après les avoir passées en revue, a noté qu'elles prévoyaient, pour faciliter l'alignement et la cohérence des activités de planification et de gestion des programmes, les outils suivants :

- Un manuel relatif aux programmes et aux opérations;
- Un système automatisé de cadre logique;
- Le rattachement des rapports sur l'état d'avancement des projets au système automatisé de cadre logique;
- Des stages de formation à la gestion axée sur les résultats spécialement adaptés aux besoins divers des bureaux extérieurs et des services du siège;
- Un glossaire des termes normalisés employés à l'ONUDC;
- Des modèles d'accords de partenariat et de mémorandums d'accord;
- Une matrice de suivi des activités de coopération interinstitutions;
- Des indicateurs de résultat normalisés (en collaboration avec les services thématiques compétents).

12. Enfin, l'ONUDC a également fait des progrès pour ce qui est de l'établissement et de la définition de ses propres compétences dans le cadre de la transition mondiale vers les objectifs de développement durable, l'objet étant de mieux prêter appui aux États membres. À cet effet, les activités intersectorielles ont été regroupées, notamment pour ce qui est de l'appui à l'élaboration des politiques,

de la gestion des relations extérieures et de la participation de l'Office aux réseaux internationaux<sup>5</sup>.

13. Les entretiens que le BSCI a eus avec des fonctionnaires de l'Office font apparaître qu'ils ont aidé à améliorer la planification d'initiatives interrégionales ainsi que la coordination et l'intégration des programmes de pays et des programmes régionaux, thématiques et mondiaux. Ceci a notamment eu pour effet positif l'institution d'équipes interdivisionnelles pilotant des plans de travail conjoints accompagnés d'indicateurs de résultats clairement définis.

14. La recommandation 1 a été appliquée.

## **Recommandation 2**

### **Traduire en termes opérationnels une stratégie intégrée de gestion des connaissances**

15. La recommandation 2 se lit comme suit :

L'Office devrait traduire en termes opérationnels une stratégie intégrée de gestion des connaissances pour tirer parti de ses compétences techniques et de ses solutions pratiques spécifiques et renforcer sa fonction de recherche et d'analyse.

16. L'Office n'a pas traduit en termes opérationnels la stratégie de gestion des connaissances élaborée en 2009. Cette recommandation n'a donc pas été suivie d'effet. En novembre 2013, il a saisi le Comité exécutif d'un document sur l'opérationnalisation de cette stratégie, mais il lui a demandé d'en reporter l'examen plus avant à décembre 2013, afin qu'il ait le temps de procéder à des consultations interdivisionnelles ainsi qu'avec les hauts responsables. Toutefois, le document n'a pas été présenté à nouveau au Comité exécutif.

17. L'ONUDC affirme qu'il n'a pu rendre opérationnelle la stratégie de gestion des connaissances faute de moyens, ceci devant normalement être financé par des ressources de base provenant soit du budget ordinaire soit de fonds non préaffectés. Il a déclaré qu'il s'emploierait à lever des fonds à cette fin auprès de la communauté des donateurs. Il a également indiqué qu'il attend que le Corps commun d'inspection achève son examen de la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies, devant intervenir en 2016, afin de déterminer le meilleur moyen de traduire la stratégie en termes opérationnels.

18. Il aurait cependant été possible de mieux tirer parti de plusieurs actions et initiatives pour donner suite à cette recommandation. Tout d'abord, un projet de l'ONUDC relatif à la gestion du changement (GLO171), prévu pour être exécuté entre 2005 et 2013, devait faciliter une meilleure gestion des connaissances, notamment par des réseaux de pairs. Ce projet a été prolongé de deux ans, jusqu'en décembre 2015, et son budget augmenté de 1 275 544 dollars. Dans le descriptif révisé du projet, l'ONUDC indique que le produit relatif à la gestion des connaissances n'a pas été exécuté faute de financement. Le descriptif révisé indique également que l'exécution de ce produit avait été abandonnée dans la mesure où le Comité exécutif avait été saisi du système de gestion des connaissances, ce qui n'est pas le cas.

<sup>5</sup> Programme thématique relatif au Service des relations publiques et de l'appui à l'élaboration des politiques, 2014.

19. D'autres activités en cours pourraient être optimisées en vue de l'opérationnalisation de la stratégie. Ainsi, la Division de l'analyse des politiques et des relations publiques ainsi que le Groupe du perfectionnement du personnel, qui en relève, ont organisé une série de rencontres consacrées au partage de connaissances regroupant des fonctionnaires du siège et des bureaux extérieurs pour discuter de sujets et de questions d'intérêt commun. Les débats tenus lors de ces rencontres peuvent être enregistrés, analysés et partagés avec l'ensemble du personnel afin d'être systématiquement diffusés. En outre, les produits de programme touchant cette question, tels que bonnes pratiques et constatations issues d'évaluations, sont diffusés à des parties prenantes spécifiques.

20. Par ailleurs, les fonctionnaires de l'Office avec lesquels le BSCI s'est entretenu ont déclaré qu'aucun service n'était exclusivement chargé de traduire la stratégie en termes opérationnels. Or, le Groupe de la planification stratégique, de la coordination et des affaires interorganisations est notamment chargé d'aider au développement de la gestion des connaissances et au partage de données d'expérience au sein de l'Office, afin d'identifier, saisir, stocker, créer, évaluer, actualiser, représenter et diffuser des connaissances à des fins d'exploitation, d'information et d'apprentissage<sup>6</sup>. L'exécution de cette tâche répondrait à l'esprit de la recommandation.

21. La recommandation 2 n'a pas été appliquée. L'ONUDC devrait présenter à nouveau la stratégie de gestion des connaissances au Comité exécutif pour examen et approbation, et la traduire en termes opérationnels avec le concours du Groupe de la planification stratégique et des questions interorganisations. Certaines mesures pourraient d'ores et déjà être envisagées : tirer un meilleur parti de certaines des activités en cours exposées ci-dessus, mettre en place une base de données couvrant l'ensemble des services de l'Office de sorte à saisir systématiquement et en permanence les connaissances institutionnelles, et envoyer périodiquement des courriels afin de diffuser ces connaissances auprès de l'ensemble du personnel.

### **Recommandation 3**

#### **Améliorer les fonctions de conseil et d'appui en matière de planification des programmes, de suivi et de communication des résultats**

22. La recommandation 3 se lit comme suit :

L'Office devrait préciser et améliorer ses fonctions de conseil et d'appui, éventuellement en créant un mécanisme permanent à cette fin, en matière de : a) planification et suivi des programmes; b) harmonisation des programmes opérationnels avec les projets institutionnels; c) gestion axée sur les résultats et communication des résultats.

23. Les fonctions de conseil et d'appui en matière de planification des programmes, de suivi et de communication des résultats ont été consolidées. En ce qui concerne la planification et le contrôle de l'exécution des programmes, il est à noter que, depuis novembre 2014, tous les programmes de pays et programmes régionaux sont présentés aux sections régionales, qui en assurent et pilotent l'examen, et qui veillent à ce que l'équipe spéciale interdivisionnelle compétente en arrête le texte définitif, après avoir mis en évidence les principaux aspects stratégiques et techniques. Ces programmes sont alors présentés pour examen au

---

<sup>6</sup> Ibid.

Comité d'examen des programmes et des projets, lequel s'assure qu'ils sont conformes au cadre stratégique. Un dispositif similaire a été mis en place pour les programmes mondiaux. Le Comité est l'organe interdivisionnel principalement chargé de superviser l'approbation et l'exécution des programmes de pays et des programmes régionaux et mondiaux. C'est lui qui formule des recommandations à l'intention du Directeur exécutif, des hauts responsables et des directeurs de programme pour assurer la conformité stratégique des textes normatifs avec les activités opérationnelles. Une fois approuvés par le Comité, les programmes et les plans de travail sont présentés au Directeur exécutif, lequel donne des directives et les approuve en dernier ressort au cours du premier trimestre de l'année civile. Dans une directive publiée en 2015, le Directeur exécutif a donné pour instructions d'assurer, pour toutes les sections organiques, le contrôle de la qualité des cadres logiques de projet en consultation avec le Groupe de la planification stratégique et des questions interorganisations, aux fins de l'élaboration des cadres logiques des nouveaux programmes de pays et programmes régionaux.

24. L'ONUSC a de plus établi un dispositif de consultations entre les divisions en matière de planification et de communication de l'information, au niveau technique et avec les hauts responsables, coordonné par le Groupe de la planification stratégique et des questions interorganisations, qui assure le secrétariat du Comité. Les hauts responsables avec lesquels le BSCI s'est entretenu ont déclaré suivre de près les travaux des structures organisationnelles et le fonctionnement des dispositifs institutionnels en place pour déterminer les aspects pour lesquels de nouvelles directives et un appui à la planification et la programmation seraient éventuellement requis.

25. En ce qui concerne le suivi, le Groupe de la planification stratégique et des questions interorganisations et le Groupe de l'évaluation indépendante ont institué et mis en service, en 2014, un réseau de coordonnateurs du contrôle de l'exécution, de l'évaluation et de l'assurance-qualité qui dessert tant les bureaux extérieurs que les services du siège à Vienne. Les membres du réseau sont consultés au besoin et donnent leur avis sur les structures, dispositifs et priorités en gestation, avant leur opérationnalisation.

26. En ce qui concerne l'harmonisation des programmes opérationnels et des plans institutionnels, l'ONUSC a, en 2014, décidé que les programmes seraient agencés autour de neuf grands axes, l'objet étant de mieux intégrer l'approche déterminant son programme de travail et ses activités. Le BSCI, après avoir examiné le cadre stratégique et le budget-programme consolidé de 2014-2015 de l'ONUSC, a noté qu'ils avaient été structurés autour des neuf axes suivants :

- a) Lutte contre la criminalité transnationale organisée et les trafics;
- b) Prévention, traitement et réinsertion, et développement alternatif;
- c) Lutte contre la corruption;
- d) Prévention du terrorisme;
- e) Justice;
- f) Études et analyses des tendances et criminalistique;
- g) Appui en matière de politiques;
- h) Coopération technique et appui opérationnel;

i) Prestation de services de secrétariat et d'appui fonctionnel aux organes directeurs et à l'Organe international de contrôle des stupéfiants.

27. Pour ce qui est de la gestion axée sur les résultats, l'ONUSD a élaboré un plan de réalisation qu'il a présenté aux hauts responsables en 2014. Ceux-ci, faisant alors observer que le Corps commun d'inspection entreprendrait en 2015 un examen de l'intérêt de ce mode de gestion à l'échelle du système des Nations Unies, ont décidé d'en reporter l'examen pour attendre la publication du rapport des inspecteurs, qui n'est pas encore intervenue. Une évaluation interne de la gestion axée sur les résultats, qui avait été reportée pour la même raison, est désormais inscrite dans le plan de travail du Groupe de l'évaluation indépendante pour 2016-2017. Par ailleurs, le produit 4 figurant dans le descriptif révisé du projet relatif à la gestion du changement (GLO171) prévoit qu'un appui systématique sera apporté aux bureaux extérieurs et aux fonctionnaires chargés du programme relatif à ce mode de gestion :

**Produit 4** : Les fonctionnaires des bureaux extérieurs sont au fait des pratiques de gestion axée sur les résultats et les exploitent aux fins de la planification, de la formulation, du contrôle de l'exécution et de l'évaluation.

**Indicateur de succès** : 90 % des descriptifs de programme et de projet ainsi que d'autres textes d'ordre stratégique sont conformes à la modalité de gestion axée sur les résultats.

28. Les fonctionnaires avec lesquels le BSCI s'est entretenu ont noté une certaine amélioration des directives relatives à la communication et à la qualité de l'information sur les programmes. Ils ont déclaré en particulier que l'ONUSD a, pour renforcer les procédures d'assurance-qualité, mis en place de nouvelles mesures concernant l'examen stratégique et programmatique.

29. La recommandation 3 a été appliquée. L'ONUSD devrait procéder, d'ici à l'automne 2016, comme prévu, à l'évaluation approfondie de la gestion axée sur les résultats, et exécuter le plan de réalisation relatif à cette modalité à compter de février 2017.

#### **Recommandation 4**

##### **Appliquer la stratégie de collecte de fonds de façon à réduire la préaffectation des contributions extrabudgétaires à des fins particulières**

30. La recommandation 4 se lit comme suit :

L'Office devrait continuer d'appliquer sa stratégie de collecte de fonds de façon à réduire la préaffectation des contributions extrabudgétaires à des fins particulières.

31. Certains éléments de la recommandation ont été pris en compte dans la stratégie de collecte de fonds de la période 2012-2015. Selon cette stratégie, le financement devait être lié à l'exécution des programmes et des produits convenus afin que l'Office dispose d'une plus grande marge de manœuvre dans l'emploi des fonds extrabudgétaires. Les activités suivantes, à mettre en place au début de 2016, étaient prévues à cet effet :

- Tous les deux ans, lancer un appel à contributions ou tenir une conférence d'annonce de contributions en vue d'obtenir des promesses de don d'un montant indicatif sur deux ans ou plus, en concordance avec le cycle budgétaire de l'Office;
- Inciter les bailleurs de fonds à affecter à des fins générales une part fixe de leur contribution, ce qui va dans le sens d'un partage volontaire et équitable de la charge;
- Inciter les bailleurs de fonds à affecter à des fins génériques un pourcentage fixe de leur contribution en appui à l'exécution des programmes régionaux et thématiques, ce qui permettrait d'allouer des fonds aux fonctions indispensables d'appui en matière de politiques;
- Mettre en place un régime de contributions volontaires analogue au barème indicatif des contributions volontaires mis en place par le Programme des Nations Unies pour l'environnement<sup>7</sup>.

32. L'ONU DC a constamment fait état, dans ses publications, rapports et communications, des graves problèmes que pose la préaffectation de fonds et souligné l'importance de disposer de fonds d'affectation générale. En novembre 2014, le Directeur exécutif a, dans une circulaire, donné pour instructions aux hauts responsables et aux directeurs de division d'appliquer les mesures ci-dessus telles que prévues par la stratégie et l'appel bisannuel à contributions, notant en particulier que :

les informations figurant dans les rapports annuels sur les programmes constitueraient le fondement du rapport annuel de synthèse pour 2014 devant être présenté aux États Membres en 2015. Ce rapport servirait à son tour de fondement à l'appel à contributions devant être lancé en 2015.

33. De plus, en 2015, l'Office a établi une note d'une page faisant ressortir les domaines d'activité qui pâtiraient d'une baisse soutenue des fonds d'affectation générale, diffusée lors des réunions bilatérales tenues avec les bailleurs de fonds. Cette note précise que :

l'ONU DC a besoin d'une marge de manœuvre opérationnelle pour amorcer le financement de nouveaux programmes, financer en partie les interventions jugées prioritaires par l'équipe de direction et faire face à des demandes ponctuelles formulées par les États Membres ainsi qu'à la demande de plus en plus élevée en matière d'opérations relevant du mandat de l'Office. Il y est en outre indiqué que les fonds non préaffectés doivent servir à couvrir des situations imprévues résultant de facteurs externes, notamment l'aggravation de l'insécurité et les cas de force majeure.

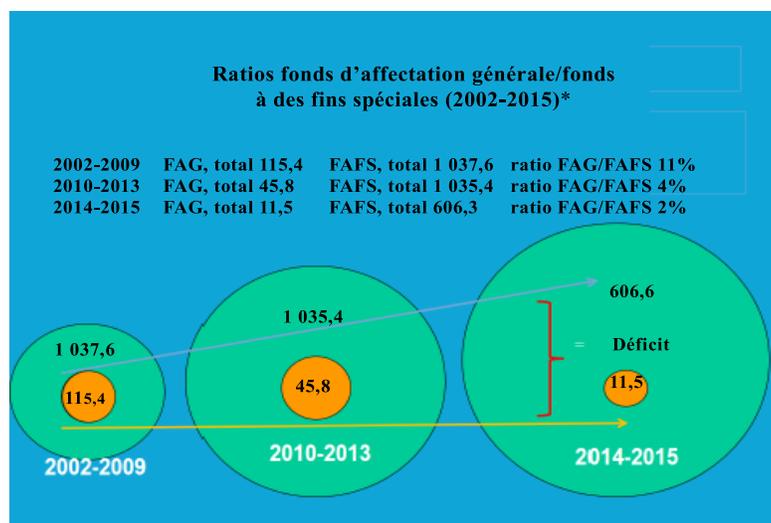
34. Cette note met aussi en relief les fonctions de recherche, d'une importance capitale, qui sont financées à l'aide de fonds d'affectation générale et qui permettent à l'Office de publier des rapports phares, tels que le *Rapport mondial sur les drogues*, l'*Étude mondiale sur l'homicide* et les rapports mondiaux et régionaux d'évaluation des menaces posées par la criminalité transnationale organisée.

<sup>7</sup> Voir [www.unodc.org/documents/donors/Fundraising.Strategyv.\\_final\\_print\\_version.5\\_Sep.2012.pdf](http://www.unodc.org/documents/donors/Fundraising.Strategyv._final_print_version.5_Sep.2012.pdf), p.27 (en anglais uniquement).

35. Dans son rapport annuel de 2014, l'Office rend compte des mesures qu'il a prises pour réduire la part des fonds préaffectés, notamment l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) destinées à améliorer la communication transparente des résultats financiers aux bailleurs de fonds, et la mise en place du Cadre régissant le recours aux partenaires externes destiné à améliorer la transparence en matière de sélection et de gestion des partenaires de réalisation et des bénéficiaires<sup>8</sup>.

36. En outre, l'ONUDC a analysé les tendances en matière de financement afin d'accompagner d'un visuel son action auprès des États membres et des bailleurs de fonds, visuel qui fait partie du référentiel de l'Office aux fins de la communication. L'analyse (voir la figure 1) montre que l'on n'est pas encore parvenu à obtenir les modes de financement souhaités; en effet, elle fait apparaître que la part des fonds d'affectation générale par rapport aux fonds préaffectés ne cesse de baisser depuis 2010, et que le rapport entre les fonds à des fins spéciales et fonds préaffectés d'une part, et les fonds d'affectation générale, de l'autre, n'a jamais été aussi défavorable que pour l'exercice biennal 2014-2015.

Figure 1  
Tendances en matière de financement, 2002-2015



*Abréviations* : FAG = fonds d'affectation générale; FAFS = fonds à des fins spéciales.

*Source* : Note établie par l'ONUDC

37. La recommandation 4 a été appliquée. Cependant, elle n'a toujours pas permis de réduire la part des fonds extrabudgétaires préaffectés. Comme indiqué à l'issue de l'évaluation réalisée il y a trois ans, l'ONUDC a besoin d'une plus grande marge de manœuvre dans l'emploi des ressources pour pouvoir réaliser les activités hautement prioritaires et répondre en temps opportun aux demandes formulées par les États Membres. L'exécution du programme risque d'être entravée si la baisse actuelle des fonds d'affectation générale se poursuit. L'ONUDC devrait continuer à échanger à ce sujet, poursuivre sa campagne de sensibilisation et envisager des

<sup>8</sup> Rapport annuel de l'ONUDC, 2014.

mesures supplémentaires afin de réduire davantage la part des fonds extrabudgétaires affectés à des fins spéciales.

### **Recommandation 5**

#### **Mettre en place un mécanisme officiel de suivi systématique des actions institutionnelles qu'il entreprend pour donner suite aux recommandations formulées à l'issue des évaluations**

38. La recommandation se lit comme suit :

L'Office devrait mettre en place un mécanisme officiel pour assurer le suivi systématique des actions institutionnelles qu'il entreprend afin de donner suite aux recommandations formulées par le Groupe de l'évaluation indépendante et pour en rendre compte régulièrement aux États Membres.

39. En mai 2015, l'ONUDC a lancé une application en ligne, opérationnelle depuis un peu moins d'un an, permettant d'observer la suite donnée aux recommandations formulées par le Groupe de l'évaluation indépendante. Dans un message spécial adressé aux directeurs de programme à l'occasion du lancement de cet outil, le Groupe a fait savoir que le module relatif au plan de suivi des recommandations avait été perfectionné afin d'appréhender plus facilement l'état d'avancement de celles issues des évaluations. Le BSCI, ayant examiné la base de données, a constaté que cet outil était effectivement exploité et que des données y avaient été saisies.

40. Les données entrées dans l'application de suivi en ligne des recommandations issues de 47 évaluations, dont certaines groupées, réalisées par le Groupe de l'évaluation indépendante et portant sur les programmes de pays et les programmes régionaux et mondiaux, sont reprises dans les tableaux 1 et 2 ci-dessous<sup>9</sup>.

Tableau 1

#### **Recommandations formulées par le Groupe de l'évaluation indépendante et saisies dans l'application en ligne**

Nombre de recommandations acceptées . . . . .	442
Nombre de recommandations partiellement acceptées . . . . .	59
Nombre de recommandations rejetées . . . . .	21
<b>Total, recommandations</b> . . . . .	<b>588</b>

Source : Application de suivi en ligne.

<sup>9</sup> Ces tableaux ne rendent pas fidèlement compte de la situation, car certaines données portant sur 2016 n'ont pas encore été saisies.

Tableau 2  
**État d'avancement des recommandations formulées par le Groupe de l'évaluation indépendante telle qu'elle ressort des données saisies dans l'application en ligne**

En cours d'application . . . . .	507
Appliquée . . . . .	33
Partiellement appliquée. . . . .	5
Caduque . . . . .	6
N'ayant pu être appliquée . . . . .	3

Source : Application de suivi en ligne.

41. Les fonctionnaires de l'Office avec lesquels le BSCI s'est entretenu jugent que si cet outil est systématiquement exploité, les hauts responsables seront en mesure de contrôler et d'observer la suite donnée aux recommandations formulées par le Groupe de l'évaluation indépendante et de veiller à leur bonne application. Ils ont constaté que, depuis qu'il est en service, les évaluations sont davantage mises à profit et les constatations du Groupe sont davantage exploitées aux fins de la prise de décisions et des enseignements tirés des recommandations. La section 3 du modèle de rapport en ligne (Enseignements tirés des recommandations, bonnes pratiques, risques et enjeux, et propositions d'adaptations) donne les directives suivantes :

**Enseignements tirés des recommandations, y compris, le cas échéant, de celles formulées par le Comité directeur du programme et celles découlant des constatations issues de l'évaluation**

Indiquez par exemple si les recommandations portent sur le programme ou sur des projets contribuant à l'exécution du programme

42. Conformément à cette directive, les directeurs de programme rendent compte, au moyen de cet outil, des mesures prises pour appliquer les recommandations en vue d'améliorer l'exécution du programme. À titre d'exemple, l'évaluation à mi-parcours du programme de pays pour la République islamique d'Iran<sup>10</sup> comportait cinq recommandations, dont une visant la révision du cadre logique du programme et le perfectionnement de la collecte de données de référence afin de faciliter la communication de l'information et le suivi des progrès accomplis. Les informations relatives à l'application de cette recommandation font apparaître qu'un consultant a été engagé pour dégager des indicateurs qualitatifs destinés à améliorer le suivi des résultats obtenus.

43. La recommandation 5 a été appliquée.

<sup>10</sup> Programme de coopération technique sur les drogues et le crime pour la République islamique d'Iran, 2011-2014.

### III. Conclusion

44. L'ONUDC continue de s'acquitter de son mandat, à savoir aider les États membres à faire face aux menaces d'ordre mondial en rapport avec la drogue et le crime. À l'exception de la recommandation 2, le Bureau a pris des mesures pour donner effet aux recommandations que le Bureau a formulées dans son rapport d'évaluation de 2013. Ceci a eu des effets positifs sur l'exécution des programmes, parmi lesquels les suivants :

- Une meilleure planification des initiatives interrégionales;
- Une meilleure coordination et intégration des programmes de pays et programmes régionaux, thématiques et mondiaux;
- Un plus grand contrôle de l'exécution des programmes et une meilleure communication des résultats;
- Une plus grande pertinence de la fonction d'évaluation méthodique grâce au suivi régulier et systématique des recommandations formulées par le Groupe de l'évaluation indépendante.

45. Pour obtenir de nouveaux gains d'efficacité, et notamment mieux réagir lorsque surgissent des problèmes inattendus et faire face aux aléas et aux risques d'ordre mondial en rapport avec les drogues et la criminalité, l'Office devrait disposer d'une marge de manœuvre plus grande dans l'emploi de ses propres ressources et, pour ce faire, diminuer la part des fonds extrabudgétaires préaffectés. Comme indiqué au paragraphe 37 ci-dessus, faute d'une plus grande marge de manœuvre, il ne sera pas en mesure de faire face avec l'agilité voulue aux dangers et aux risques ni de répondre en temps opportun aux demandes urgentes formulées par les États membres. Il devrait de plus redoubler d'efforts pour obtenir et allouer les ressources qu'exige l'opérationnalisation de sa stratégie de gestion des connaissances, mais aussi, dans le même temps, mettre en place des dispositifs ne nécessitant guère de ressources, par exemple créer une base de données centralisée pour saisir les connaissances institutionnelles. C'est en consentant ces efforts supplémentaires que l'Office renforcera sa capacité à s'acquitter de son mandat des plus importants.

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

23 mars 2016

## Annexe\*

**Observations reçues de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime**

L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) remercie le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de l'occasion qui lui est donnée de présenter des observations sur l'examen triennal. L'Office est pleinement conscient de l'importance de cet examen et remercie le Bureau de l'esprit de concertation dont il a fait preuve tout au long de l'élaboration du présent rapport.

L'Office s'est attentivement penché sur le rapport et il se félicite que le Bureau ait donné acte des importantes avancées obtenues depuis 2013. Il aimerait toutefois présenter des observations quant à la recommandation que le Bureau a formulée au paragraphe 19 ci-dessus :

**La recommandation 2 n'a pas été appliquée. L'ONUDC devrait présenter à nouveau la stratégie de gestion des connaissances au Comité exécutif pour examen et approbation, et la traduire en termes opérationnels avec le concours du Groupe de la planification stratégique et des questions interorganisations. Certaines mesures pourraient d'ores et déjà être envisagées : tirer un meilleur parti de certaines des activités en cours exposées ci-dessus, mettre en place une base de données couvrant l'ensemble des services de l'Office de sorte à saisir systématiquement et en permanence les connaissances institutionnelles, et envoyer périodiquement des courriels afin de diffuser ces connaissances auprès de l'ensemble du personnel.**

L'Office tient à souligner que la gestion des connaissances est systématique au niveau des programmes : des produits axés sur le savoir – travaux de recherche, analyses, constitution de bases de données, bonnes pratiques ou encore constatations issues des évaluations – sont régulièrement publiés et diffusés auprès des parties intéressées. De même, des services de diffusion du savoir sont assurés au moyen de réunions périodiques d'information à l'intention des intéressés : personnel, hauts responsables ou encore États membres. On en voudra pour exemple le programme mondial d'apprentissage en ligne (Global eLearning Programme) qui comportait, en 2015, 20 cours de formation à des aspects thématiques dispensés au moyen de 231 modules en anglais et dans 11 autres langues, et grâce auquel les fonctionnaires des États membres peuvent renforcer leurs capacités à la demande. C'est ainsi que plus de 80 pays sont connectés à cette plateforme, tant en ligne qu'en mode hors connexion, et que plus de 50 pays demandent à avoir accès aux modules de formation développés par l'Office.

Il est à noter que, comme indiqué au paragraphe 20 ci-dessus, le Groupe de la planification stratégique et des questions interorganisations est chargé de prêter appui au développement de la gestion des connaissances. Il n'est donc pas exact de considérer qu'il s'occupe exclusivement de l'opérationnalisation de la stratégie de

---

\* Le Bureau des services de contrôle interne reproduit ci-après dans leur intégralité les observations adressées par l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime. Cette pratique a été instituée en application de la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, comme recommandé par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

gestion des connaissances. Une action d'ordre systémique en la matière ne peut être entreprise qu'au niveau institutionnel et à condition de disposer des moyens financiers et humains requis, qui ne se sont pas concrétisés à ce jour.

L'Office a lancé le processus de recrutement d'une personne qui occupera un emploi de temporaire et sera chargée, entre autres, de revoir la stratégie en tenant compte en tous points des résultats de l'étude que doit mener en 2016 le Corps commun d'inspection sur la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies. Cette étude permettra de dégager les nouveaux modes d'exploitation et de partage des connaissances par tous les organismes des Nations Unies de sorte à entraîner une réduction des coûts pour l'ensemble du système et faciliter l'accès des États membres et d'autres parties prenantes. Comme le précise le mandat de l'étude, celle-ci donnera une indication des voies et moyens d'améliorer les capacités des organisations participantes à se tenir au courant, ou, encore mieux, à exploiter davantage le potentiel des outils d'information et de communication en vue d'optimiser les résultats de chaque organisation et du système des Nations Unies dans son ensemble. Le rapport des inspecteurs devrait être achevé d'ici à décembre 2016. Les constatations et recommandations qui y seront formulées seront capitales pour déterminer l'orientation des mesures que l'Office prendra en la matière. Se fondant sur ce rapport, le Groupe de la planification stratégique et des questions interorganisations présentera la stratégie révisée au Comité exécutif au premier trimestre de 2017, accompagnée de propositions quant aux moyens de l'opérationnaliser. L'Office compte également que, tirant parti de l'approche intégrée de la gestion des connaissances à l'échelle du système des Nations Unies, il sera en meilleure position pour obtenir auprès des bailleurs de fonds les ressources nécessaires, condition essentielle à la concrétisation de la stratégie.

En attendant que ces ressources soient mises à sa disposition, l'Office continuera de s'employer à assurer la gestion des connaissances au niveau des programmes. Toutefois, comme indiqué ci-dessus, il ne sera pas en mesure de faire plus.