



Conseil économique et social

Distr. générale
16 mars 2021
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Soixante et unième session

Session d'organisation, 15 avril 2021

Session de fond, 1^{er}-25 juin 2021*

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

Questions relatives au programme : évaluation

Évaluation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a procédé à une évaluation du sous-programme 1 de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), Lutte contre la criminalité transnationale organisée, et de son sous-programme 2, Approche globale et équilibrée de la lutte contre le problème mondial de la drogue (en se concentrant sur les seules questions du trafic illicite de drogues). L'objectif de cette évaluation, qui couvrait la période 2015 à 2019, était de déterminer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de ces sous-programmes dans la réalisation de leurs objectifs.

L'ONUDC apportait une contribution importante à la lutte contre la criminalité transnationale et les trafics illicites en sa qualité de dépositaire des conventions applicables, de leurs protocoles et d'autres instruments. Ses activités d'assistance technique, conjuguées aux activités menées en application de ses mandats, favorisaient la participation des autorités à des discussions sur les mesures à mettre en œuvre ainsi qu'à des actions au niveau local. Toutefois, l'Office n'exploitait pas pleinement ses avantages comparatifs en raison de la structure de son programme et de son modèle de financement, qui faisaient obstacle à l'harmonisation de ses efforts et à sa capacité de s'adapter pour obtenir des résultats sur le terrain.

L'ONUDC contribuait dans une large mesure au renforcement des capacités de ses homologues dans la lutte contre la criminalité transfrontalière et les trafics, bien que la portée, l'ampleur, l'efficacité et la durabilité de ses interventions aient été limitées par les contextes nationaux, le manque de cohérence de la programmation et l'insuffisance des financements. Sa pertinence, son efficacité et son efficience

* Les dates de la session de fond sont à confirmer.

** [E/AC.51/2021/1](#).



pâtissaient de la faible intégration des sous-programmes au point de prestation des services ainsi que de l'harmonisation inadéquate avec les programmes mondiaux, régionaux et nationaux. Dans l'ensemble, son approche de la programmation n'était ni verticalement ni horizontalement intégrée.

L'ONUDC s'employait à assurer la participation des femmes et des hommes sur un pied d'égalité à ses activités de renforcement des capacités et à appliquer une perspective de genre à sa programmation. Toutefois, ses programmes n'avaient pas contribué à faire évoluer favorablement les inégalités de genre. L'intégration des droits des victimes dans la conception de ses programmes constituait une avancée vers l'application d'une approche fondée sur les droits humains.

L'ONUDC était considéré comme l'organisme chef de file pour l'objectif de développement durable n° 16. Bien qu'il soit membre des équipes de pays des Nations Unies, il avait peu d'occasions de collaborer systématiquement avec d'autres entités, en raison de cycles de planification et de financement non synchronisés et de sa présence limitée sur le terrain.

Le BSCI a formulé les trois grandes recommandations ci-après :

- a) Élaborer un plan stratégique prévoyant des résultats concrets pour contribuer aux objectifs de développement durable, y compris un cadre de résultats exposant la théorie du changement de l'Office et décrivant les stratégies d'évolution organisationnelle et les leviers mis en place pour favoriser l'obtention de résultats, dont une stratégie de collecte de fonds rationalisée et des modalités optimales de répartition du personnel entre le siège et les bureaux extérieurs ;
- b) Veiller à assurer dans le plan stratégique la pleine intégration des différents thèmes et l'harmonisation avec les programmes régionaux, mondiaux et nationaux afin de répondre aux besoins nationaux et transfrontaliers et aux priorités des donateurs, tout en tenant systématiquement compte des questions de genre et des droits humains ;
- c) Établir une feuille de route claire pour la collaboration avec les entités des Nations Unies et d'autres organisations internationales, afin de contribuer conjointement à la mise en œuvre des objectifs de développement durable au niveau national, dans le respect des plans nationaux de développement.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction et objectif	4
II. Contexte	4
III. Champ d'application et méthode	8
IV. Résultats de l'évaluation	10
A. Pertinence : les activités de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime étaient pertinentes pour répondre aux priorités nationales, transfrontalières et internationales en matière de criminalité transnationale organisée et de trafics illicites, bien qu'une dépendance extrême à l'égard des fonds extrabudgétaires et des fonds d'affectation spéciale ait limité sa capacité de répondre pleinement aux priorités au point de prestation des services	10
B. Efficacité : la programmation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime contribuait au renforcement des capacités et à l'élaboration de législations visant à lutter contre la criminalité transnationale organisée et les trafics illicites, bien que le caractère systématique et la durabilité des résultats escomptés aient pâti du contexte, de la disponibilité des ressources et du manque de cohérence de la programmation	13
C. Efficience : l'efficience de la programmation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime pour l'obtention de résultats sur le terrain souffrait de l'harmonisation insuffisante de ses programmes, de son modèle de financement et des contraintes administratives	19
D. Transversalité : l'efficacité et l'efficience sur le terrain de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ainsi que son avantage comparatif dans la lutte contre la criminalité transnationale et les trafics illicites étaient limités par l'absence de vision stratégique dans l'intégration de ses sous-programmes, par une collaboration peu développée avec ses partenaires et par sa culture institutionnelle	23
V. Conclusions	25
VI. Recommandations	26
Annexe	
Observations reçues de la direction de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	28

I. Introduction et objectif

1. L'objectif de l'évaluation par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) était de déterminer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du sous-programme 1 de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), Lutte contre la criminalité transnationale organisée, ainsi que de son sous-programme 2, Approche globale et équilibrée de la lutte contre le problème mondial de la drogue (en se concentrant sur les seules questions du trafic illicite de drogues). Cet objectif a été défini à l'issue d'un exercice d'appréciation des risques au niveau du programme décrit dans le document préliminaire¹ et l'évaluation a été conduite conformément aux normes et règles de l'Organisation des Nations Unies en la matière².

2. Les observations de la direction de l'ONUDC ont été sollicitées et sont reproduites en annexe.

II. Contexte

A. Historique, mandat et gouvernance

3. La mission de l'ONUDC est de contribuer à la sécurité et à la justice pour tous en rendant le monde plus sûr face aux drogues, à la criminalité et au terrorisme. Comme indiqué dans le document [ST/SGB/2004/6](#), l'Office a été créé pour permettre à l'ONU d'exécuter de manière intégrée ses programmes de lutte contre la drogue et le crime, en s'attaquant aux problèmes interdépendants du contrôle des drogues, de la prévention du crime et de la lutte contre le terrorisme international, dans la perspective du développement durable et de la sécurité humaine. Ses activités dans les deux sous-programmes thématiques s'appuient sur divers mandats fondés sur les éléments suivants :

- a) Les conventions internationales relatives au contrôle des drogues (1961, 1971 et 1988) ;
- b) La Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée (2000) et ses protocoles additionnels ;
- c) Les documents issus des sessions extraordinaires de l'Assemblée générale sur le problème mondial de la drogue, dont :
 - i) La Déclaration politique et le Plan d'action sur la coopération internationale en vue d'une stratégie intégrée et équilibrée de lutte contre le problème mondial de la drogue (2009) ;
 - ii) Le document final de la session extraordinaire de l'Assemblée générale sur le problème mondial de la drogue, tenue en 2016.

B. Principaux domaines d'activité

4. Le cadre stratégique de l'ONUDC pour 2018-2019 est intégré au plan-programme biennal et aux priorités de l'Assemblée générale en tant que programme 13³. Dans ce cadre stratégique, les neuf sous-programmes suivants ont été identifiés : sous-programme 1, lutte contre la criminalité transnationale organisée ; sous-programme 2, approche globale et équilibrée de la lutte contre le problème

¹ Rapport IED-19-016 du Bureau des services de contrôle interne (BSCI).

² Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Normes et règles d'évaluation* (New York, 2016).

³ Voir [A/71/6/Rev.1](#).

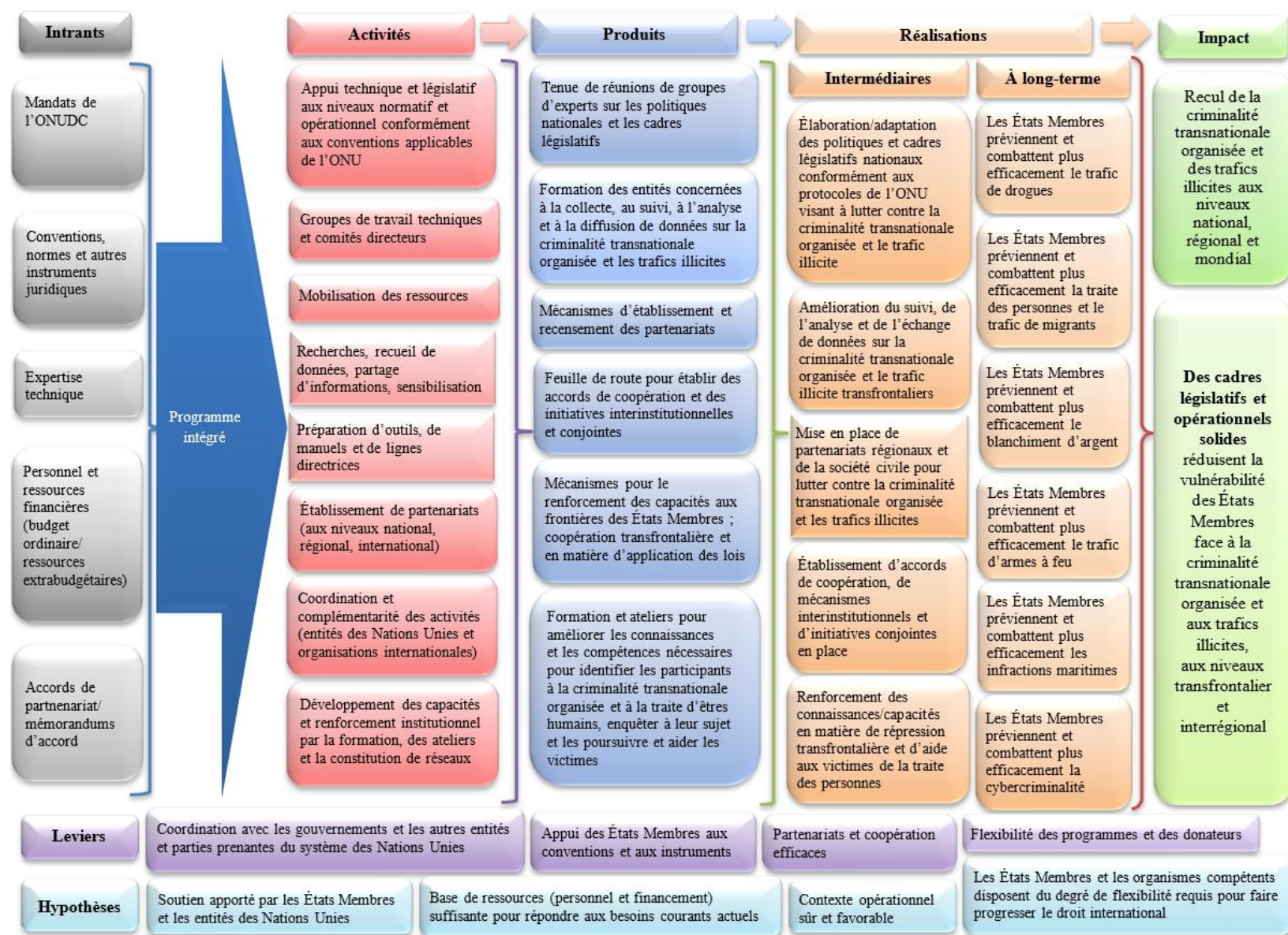
mondial de la drogue ; sous-programme 3, lutte contre la corruption ; sous-programme 4, prévention du terrorisme ; sous-programme 5, justice ; sous-programme 6, étude, analyse des tendances et criminalistique ; sous-programme 7, appui en matière de politiques ; sous-programme 8, coopération technique et appui opérationnel ; et sous-programme 9, prestation de services de secrétariat et d'appui fonctionnel aux organes intergouvernementaux de l'ONU.

C. Diagramme synthétique de l'impact des programmes

5. La figure I présente le diagramme synthétique de l'impact des sous-programmes 1 et 2 de l'ONUDC.

Figure I

Diagramme synthétique de l'impact des sous-programmes 1 et 2 (lutte contre la criminalité transnationale organisée et lutte contre le problème mondial de la drogue) de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime



D. Structure institutionnelle

6. L'ONUDC est dirigé par un Directeur exécutif/une Directrice exécutive, qui a rang de Secrétaire général(e) adjoint(e) et rend compte au Secrétaire général.

7. Il est composé de trois divisions fonctionnelles – la Division des opérations, la Division des traités et la Division de l'analyse des politiques et des affaires publiques – ainsi que d'une Division de la gestion. Chaque division est dirigée par un Directeur/une Directrice, qui rend compte au Directeur exécutif/à la Directrice exécutive. Les sous-programmes 1 et 2 sont rattachés à la fois à la Division des traités et à la Division des opérations.

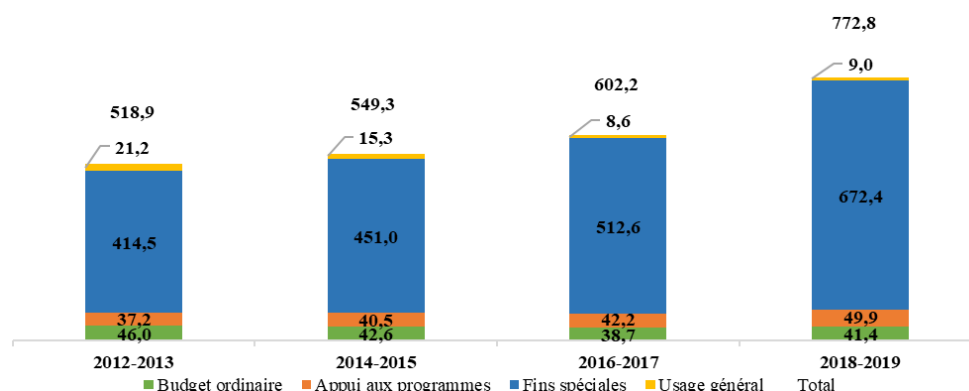
E. Ressources

8. L'ONUDC relève des parties 16 et 23 du budget-programme du Secrétariat de l'ONU. Le projet de budget pour 2018-2019 s'élevait à 772,8 millions de dollars. Les ressources extrabudgétaires, d'un montant de 731,4 millions de dollars représentaient la majeure partie du budget (95 %), les ressources ordinaires s'élevant à 41,4 millions de dollars (5 %). La plupart des fonds extrabudgétaires étaient strictement préaffectés (affectation spéciale), tandis que les ressources non préaffectées (utilisation générale) ne représentaient que 1,2 %. Les budgets biennaux couvrant la période 2012 à 2019 sont présentés dans la figure II⁴.

Figure II

Origine des fonds des budgets-programmes, 2012-2019

(En millions de dollars des États-Unis)



^a Les dépenses d'appui aux programmes correspondent aux frais prélevés sur les fonds extrabudgétaires pour couvrir les coûts indirects supplémentaires, fixés à 13 %. Voir résolution 35/217 de l'Assemblée générale.

F. Contexte opérationnel

9. En janvier 2020, l'ONUDC était présent dans 81 pays, avec 115 bureaux dans le monde et des effectifs de 2 424 agents (678 recrutés sur le plan international et 1 746 recrutés sur le plan local). Il comptait 8 bureaux régionaux, 7 bureaux de pays, 94 bureaux de projet, 2 bureaux de liaison et de partenariat et 2 bureaux de liaison.

⁴ Les chiffres pour 2018 à 2019 sont fondés sur des ajustements du budget consolidé. Voir E/CN.7/2018/12-E/CN.15/2018/1.

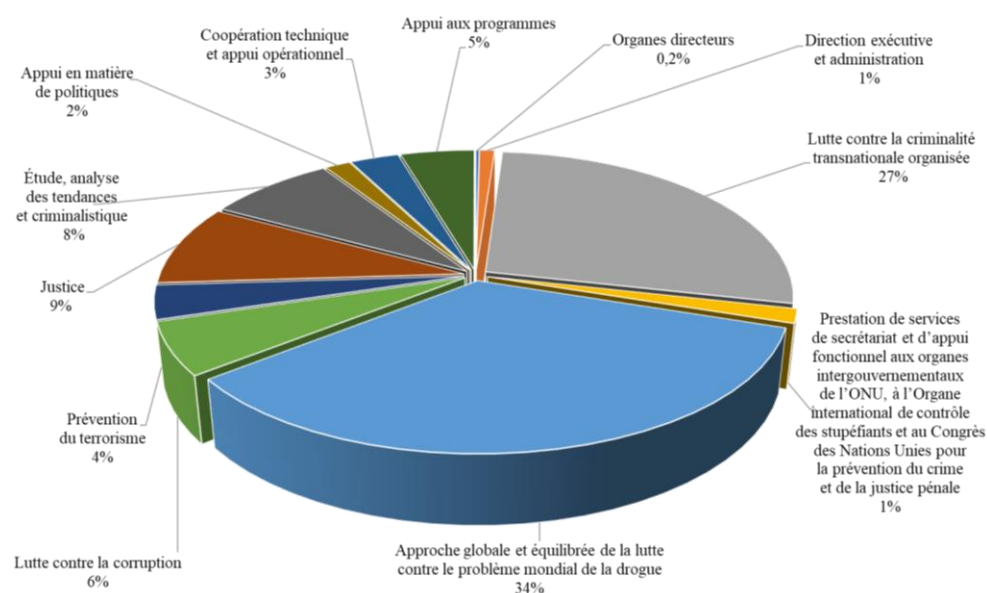
La Division des opérations gère tous les bureaux extérieurs et facilitait une coordination efficace entre ces bureaux et le siège.

III. Champ d'application et méthode

10. Les sous-programmes 1 et 2 (notamment les seules questions du trafic illicite de drogues) ont été évalués pour la période 2015-2019 sur la base des critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience. Ces deux sous-programmes ont absorbé des parts importantes du budget-programme total de l'Office (27 % et 34 %, respectivement) (voir la figure III)⁵. L'évaluation s'est concentrée sur les domaines suivants de la criminalité transnationale et des trafics illicites : a) la sécurité des frontières ; b) le trafic de drogues et de précurseurs ; c) la traite de personnes et le trafic de migrants ; d) la cybercriminalité et e) le blanchiment d'argent. La raison pour laquelle le champ d'application de l'évaluation a été réduit était double : évaluer les domaines de fond qui étaient couverts par la plupart des programmes régionaux et accroître la spécificité des résultats, compte tenu des contraintes de ressources.

Figure III

Ventilation du budget par sous-programme et fonction de gestion



11. La méthode des études de cas, supposant des visites dans huit bureaux hors siège, a été utilisée pour l'évaluation. La sélection des cas a permis d'assurer la diversité des niveaux de ressources et des lieux géographiques et de prendre en compte les facteurs de sécurité et la proximité dans le temps des autres évaluations. Les études de cas réalisées concernaient le Bureau de pays du Pakistan (qui dispose de beaucoup de ressources), le Bureau régional pour l'Asie centrale (qui joue un rôle important au Kirghizistan et en Ouzbékistan), des bureaux de pays en Amérique latine (y compris le Bureau de pays de la Colombie, qui dispose de beaucoup de ressources), le Bureau de liaison et de partenariat du Mexique et le Bureau régional pour l'Afrique australe (qui dispose de moins de ressources et couvre l'Afrique du Sud, la Namibie et la Zambie). En outre, des entretiens ont été menés avec le personnel et les parties prenantes au siège à Vienne.

⁵ E/CN.7/2010/13-E/CN.15/2010/13.

12. Les méthodes suivantes ont été utilisées pour l'évaluation :

a) Étude documentaire des publications, des rapports annuels, des évaluations, des rapports de suivi, des documents de programme, des fascicules budgétaires, des sites Web, des tableaux des effectifs, des études de pays, etc. de l'Office ;

b) Entretiens avec des parties prenantes et discussions de groupe impliquant 236 personnes (dont 48 % de parties prenantes et 52 % de membres du personnel de l'Office, 42 % de femmes et 58 % d'hommes) ;

c) Treize observations directes de sessions de formation (Afrique du Sud, Mexique et Pakistan), de séminaires (Kirghizistan), de réunions de sous-commissions et de coordination (Ouzbékistan), de cérémonies de remise de laboratoires et d'équipements (Kirghizistan et Ouzbékistan) ;

d) Utilisation d'outils d'évaluation types pour étayer et coder les données tirées des documents examinés. Une analyse de contenu et une analyse comparative ont été appliquées aux données subjectives issues des entretiens avec les parties prenantes et des discussions de groupe afin de mettre en évidence les catégories et les profils de réponses. Les données quantitatives et qualitatives ont été triangulées à partir de sources de données primaires et secondaires.

Contraintes

13. Pour procéder à l'évaluation, il a fallu composer avec les quatre contraintes suivantes :

a) La liste initiale des études de cas comprenait trois autres régions (Afrique de l'Est, Afrique du Nord et Asie du Sud) qu'il n'a pas été possible de couvrir en raison de contraintes budgétaires, limitant ainsi la validité externe et l'applicabilité des résultats aux autres programmes régionaux de l'ONUDC ;

b) Pour éviter tout double emploi avec le rapport du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, la présente évaluation n'a porté ni sur les cadres de résultats des programmes ni sur le système de suivi mis en place par l'ONUDC pour les différentes études de cas⁶ ;

c) Les données collectées dans les études de cas sur les résultats et l'incidence à long terme n'étant ni systématiques ni fiables, il a été difficile d'évaluer l'efficacité des programmes de manière exhaustive. Les résultats intermédiaires ont été examinés (voir la figure I) sur la base de la triangulation des données issues des entretiens avec les parties prenantes et des discussions de groupe, de l'étude documentaire et des observations directes.

⁶ Le rapport du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales n'a pas été reçu à temps pour que son contenu puisse être triangulé avec les conclusions du BSCI.

IV. Résultats de l'évaluation

A. Pertinence : les activités de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime étaient pertinentes pour répondre aux priorités nationales, transfrontalières et internationales en matière de criminalité transnationale organisée et de trafics illicites, bien qu'une dépendance extrême à l'égard des fonds extrabudgétaires et des fonds d'affectation spéciale ait limité sa capacité de répondre pleinement aux priorités au point de prestation des services

L'Office maintenait son avantage comparatif en matière de prévention et de lutte contre la criminalité transnationale et les trafics illicites, même s'il ne pouvait pas pleinement tirer parti de sa valeur ajoutée en raison de contraintes financières

14. Les personnes interrogées ont été remarquablement unanimes à reconnaître l'avantage comparatif de l'ONUDC, qui continuait de présenter une valeur ajoutée évidente dans la lutte contre la criminalité transnationale et les trafics illicites et jouait un rôle clef pour assurer le respect des conventions, protocoles et autres instruments pertinents. La profondeur de l'expérience et de l'expertise technique de l'Office ainsi que sa neutralité et son autorité sur les questions de fond lui permettaient de mobiliser un large éventail de parties prenantes⁷. Grâce à ses mandats et à son expertise, il pouvait se positionner de manière unique pour collaborer avec les autorités aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques. De l'avis de la plupart des personnes interrogées dans le cadre des études de cas, les autres entités des Nations Unies et organisations internationales⁸ ne disposaient pas d'un tel avantage.

15. La présence de l'ONUDC sur le terrain représentait une importante valeur ajoutée. Toutefois, cette présence était d'ampleur variable suivant les régions, en raison des différences dans les financements et les priorités des donateurs, qui se traduisaient par des différences au niveau des membres du personnel⁹, du rayon d'action et des ressources des divers bureaux de projet et de programme, des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Les membres du personnel et les parties prenantes avaient le sentiment que l'Office n'exploitait pas pleinement son avantage comparatif (c'est-à-dire son pouvoir de mobilisation, son expertise technique et son expérience approfondie), ce qui était attribué à une présence inexistante ou limitée sur le terrain, alors qu'un grand nombre de membres du personnel étaient en poste au siège¹⁰ ; à la dépendance à l'égard des financements extrabudgétaires et préaffectés ; et au montant du budget ordinaire (5 %). L'Office devait donc procéder à des arbitrages entre les demandes des pays hôtes et les priorités des donateurs. La concurrence pour l'obtention des fonds nécessaires aux programmes et projets mondiaux, régionaux et

⁷ Observations recueillies à la cinquante-quatrième session de la Sous-Commission sur le trafic illicite de stupéfiants et les problèmes qui en découlent au Proche et au Moyen-Orient, tenue à Tachkent du 23 au 27 septembre 2019.

⁸ Comme l'Organisation internationale pour les migrations, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Banque mondiale et l'Agence allemande pour la coopération internationale.

⁹ Le terme « membres du personnel » désigne toutes les catégories de personnel. En Afrique australe, l'ONUDC compte un bureau régional et cinq petits bureaux de projet (entre un et cinq membres du personnel). Outre le Bureau régional de l'Ouzbékistan, le Bureau régional pour l'Asie centrale comptait six bureaux de programme (entre 1 et 26 membres du personnel). C'est le Bureau national de la Colombie qui regroupait les plus gros effectifs (589 membres du personnel). Le Bureau de liaison et de partenariat du Mexique comptait 154 membres du personnel.

¹⁰ En janvier 2020, le siège comptait 569 membres du personnel (395 recrutés sur le plan international et 174 recrutés sur le plan local) répartis entre les neuf sous-programmes.

nationaux à laquelle se livraient les divisions du siège et les bureaux régionaux et nationaux favorisait les rivalités et les conflits internes, ce qui, à son tour, empêchait l'Office d'exploiter pleinement son avantage comparatif pour offrir une assistance technique plus stratégique et plus adaptée aux États Membres.

La programmation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime en matière de criminalité transnationale et de trafic illicite s'appuyait sur les données empiriques issues des recherches sur les tendances mondiales ; lorsque des financements étaient disponibles, des données étaient générées au niveau national

16. L'ONUDC menait des recherches et analysait les tendances en matière de trafic de drogues et de criminalité au niveau mondial afin d'appuyer l'élaboration des politiques internationales visant à remédier aux problèmes mondiaux, en particulier ceux de nature transnationale, et produisait un large éventail de rapports. Les parties prenantes appréciaient la pertinence et la qualité de ses données, en particulier les statistiques sur la drogue et la criminalité, qui servaient de base à l'élaboration des politiques.

17. Si les recherches et les rapports mondiaux de l'Office permettaient de disposer d'informations importantes sur les formes de l'activité criminelle transnationale dans des régions et des pays particuliers, la présentation de conclusions au niveau national n'était pas systématique. La collecte de données au niveau national n'intervenait que lorsque les donateurs en manifestaient l'intérêt et apportaient les financements voulus (par exemple, le Centre d'excellence de statistiques en matière de gouvernement, sécurité publique, victimisation et justice au Mexique¹¹ et le Système intégré de surveillance des cultures illicites en Colombie¹²) et lorsque les États Membres le demandaient expressément.

18. Des rapports fondés sur les données issues des enquêtes sur les cultures réalisées en Afghanistan étaient publiés régulièrement et étaient très appréciés. Le Bureau de programme du Kirghizistan soutenait des recherches ciblées et des programmes étaient parfois conçus sur la base de ces études, comme l'évaluation des besoins réalisée avant la réunion de coordination conjointe organisée en vue de l'établissement de bureaux de liaison frontaliers. Toutefois, ni le Bureau régional pour l'Asie centrale ni le Bureau de pays du Pakistan n'étaient concernés par des études plus approfondies.

19. En Colombie et au Mexique, les données et les statistiques générées au niveau local ainsi que les données empiriques étaient plus largement utilisées pour concevoir les programmes. Dans les deux bureaux, les fonctions de collecte de données et de statistiques étaient abondamment dotées en ressources et généraient des informations précises, actualisées et systématiques pour l'élaboration de la politique de lutte contre la criminalité organisée¹³. En revanche, une étude a montré que la dépendance à l'égard d'un seul donateur était un facteur de risque, étant donné que celui-ci pouvait retirer son soutien. Le Bureau national de la Colombie, par exemple, dépendait du

¹¹ Le Bureau de liaison et de partenariat du Mexique menait des enquêtes, entre autres, auprès des ménages, des victimes et des officiers de police et collaborait avec l'Institut national de statistique et de géographie du Mexique pour suivre et publier diverses statistiques indépendantes sur la criminalité et les cultures illicites.

¹² En Colombie, le Système intégré de surveillance des cultures illicites générait des données pertinentes grâce à des sources multiples : surveillance à l'aide de systèmes d'information géographique ; enquêtes sur les cultures, la corruption et la criminalité ; et mécanismes permettant de recueillir des données qualitatives sur la traite des êtres humains.

¹³ En Colombie, le Système intégré de surveillance des cultures illicites fournissait des preuves des interactions entre les gangs de passeurs de migrants et les cartels de la drogue.

Ministère colombien de la Justice pour le financement du Système intégré de surveillance des cultures illicites.

20. La collecte et l'analyse de données étaient des domaines de travail transversaux du Bureau régional pour l'Afrique australe, mais il n'y avait ni financement disponible ni intérêt des donateurs pour la génération d'éléments d'information au niveau national¹⁴. Bien que certains pays de la région, comme la Zambie, aient présenté des rapports annuels sur les saisies de drogue, les évaluations des besoins au niveau national étaient réalisées principalement dans le cadre d'activités d'assistance technique par des mentors intervenant individuellement¹⁵ et des consultants. En outre, faute de partenariats solides avec des organisations locales¹⁶, l'ONUDC ne pouvait pas s'appuyer sur les connaissances des réseaux criminels au niveau communautaire pour définir ses interventions et son engagement auprès des États Membres. Le Bureau régional pour l'Afrique australe utilisait principalement les rapports et publications mondiaux de l'ONUDC, les statistiques publiques et les données d'homologues dans divers domaines de la criminalité et de la traite transfrontières, comme la base de données de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC)¹⁷ sur la traite des personnes et les rapports sur le blanchiment d'argent du Réseau interinstitutionnel d'Afrique australe pour le recouvrement d'avoirs.

21. Compte tenu des ressources générales limitées disponibles pour financer les activités de recherche locales, l'ONUDC était contraint de s'aligner sur les priorités des donateurs plutôt que sur les besoins des pays pour la génération de données¹⁸. Il est apparu que ces données étaient plus largement utilisées pour le partage d'informations, la recherche et l'analyse que pour la planification des politiques nationales¹⁹. Par exemple, les données publiées par l'Office dans les études annuelles sur l'opium au Myanmar n'étaient pas intégrées dans le reste du programme²⁰.

L'Office élaborait des programmes en réponse aux priorités et à la situation des pays, sous réserve de la disponibilité des fonds

22. Dans l'ensemble, tant les homologues de l'ONUDC que le BSCI dans son étude documentaire²¹ ont confirmé que les programmes de l'Office répondaient aux priorités nationales. Au Mexique, la plupart des programmes étaient conçus et mis en œuvre sous l'égide de l'initiative Mérida, qui regroupait les priorités nationales en matière de lutte contre la criminalité transnationale organisée et les trafics illicites. De même, en Colombie, les projets de développement alternatif²² étaient inscrits dans l'accord de paix de 2016.

¹⁴ Voir ONUDC, *Making the Southern African Development Community (SADC) Region Safer from Crime and Drugs: Regional Programme : 2013-2020* (Vienne, 2013).

¹⁵ Les mentors étaient des experts techniques qui proposaient des services d'accompagnement aux États Membres.

¹⁶ Comme l'Initiative mondiale contre la criminalité transnationale organisée et l'Institut d'études de sécurité.

¹⁷ Un réseau informel de procureurs et d'enquêteurs de 16 pays luttant contre le blanchiment d'argent.

¹⁸ Conclusions de l'examen professionnel par les pairs de la fonction de recherche de l'ONUDC, rapport final, mai 2018.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Voir ONUDC, « Mid-term independent project evaluation: sustainable livelihoods and development in Myanmar 2014-2019 – Sub-Programme 5 », rapport d'évaluation indépendant (Vienne, août 2018).

²¹ Voir ONUDC, *Final Independent In-Depth Evaluation of the Regional Programme for South-East Asia* (Vienne, 2020).

²² Les projets de développement alternatif visaient les petits exploitants ruraux pratiquant des cultures illicites.

23. Au Kirghizistan et en Ouzbékistan, le Bureau régional pour l'Asie centrale et le Bureau de programme du Kirghizistan étaient bien en phase avec les priorités énoncées dans les feuilles de route des réformes nationales. Cependant, cet alignement était moins évident au Pakistan, où ni les parties prenantes gouvernementales ni le personnel de l'Office n'ont été en mesure d'expliquer comment, et dans quelle mesure, les programmes de l'ONUDC répondaient aux domaines prioritaires du Gouvernement pakistanais. Les parties prenantes ont indiqué que la programmation visait plutôt à assurer l'adéquation générale entre les besoins des pays et les priorités des donateurs, la vision stratégique de l'ONUDC étant prise en compte dans une moindre mesure²³.

24. Le Bureau régional pour l'Afrique australe collaborait étroitement avec les membres de la SADC pour répondre aux préoccupations régionales concernant la criminalité organisée et le trafic illicite et pour promouvoir l'appropriation et la collaboration au niveau transfrontalier²⁴. Mais le Bureau régional n'avait pas engagé d'actions contre le trafic de drogue ou la criminalité urbaines, bien que ces deux domaines soient des composantes du programme. Ces lacunes étaient attribuées à l'absence d'un financement adéquat²⁵. En outre, les parties prenantes du Bureau régional ont fait état d'une programmation stratégique déficiente et d'une pratique générale consistant à suivre uniquement les priorités des donateurs.

B. Efficacité : la programmation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime contribuait au renforcement des capacités et à l'élaboration de législations visant à lutter contre la criminalité transnationale organisée et les trafics illicites, bien que le caractère systématique et la durabilité des résultats escomptés aient pâti du contexte, de la disponibilité des ressources et du manque de cohérence de la programmation

L'Office contribuait à l'obtention de résultats tangibles dans la prévention et la lutte contre la criminalité transnationale et les trafics illicites, bien que le degré d'efficacité et de durabilité ait varié en fonction du contexte, des ressources et de la cohérence de la programmation

25. L'ONUDC contribuait à renforcer la coopération et la collaboration internationales et transfrontalières en s'appuyant sur des accords multilatéraux (par exemple, l'initiative Mérida) ; sur des mémorandums d'accord (par exemple, les mémorandums d'accord de la SADC et de l'ONUDC, le mémorandum d'accord du Grand Mékong et le mémorandum d'accord entre les gouvernements du Tadjikistan et de l'Ouzbékistan) ; sur des programmes et des formations organisés conjointement avec d'autres entités des Nations Unies (par exemple, la collaboration avec l'Organisation internationale pour les migrations en Afrique australe et au Kirghizistan) ; sur des partenariats institutionnels (par exemple, entre l'ONUDC et le Programme de contrôle des conteneurs de l'Organisation mondiale des douanes, le Réseau interinstitutionnel d'Afrique australe pour le recouvrement d'avoirs et la

²³ Voir BSCI, « Audit of the UNODC operations in Pakistan 2016-2018, report 2018/122 », décembre 2018. Les constatations sont cohérentes avec celles d'un audit du Bureau de pays du Pakistan, qui a mis en évidence la nécessité de renforcer certains aspects de la planification stratégique et de la gestion des projets.

²⁴ Le Comité ministériel de la Communauté de développement de l'Afrique australe consulte les pays respectifs afin d'élaborer le descriptif de programme régional.

²⁵ Sur la base du programme régional de 2013-2020. Dans le descriptif de programme régional, les piliers de programmation du Bureau régional pour l'Afrique australe couvrent plusieurs domaines de fond, mais leur mise en œuvre annuelle est soumise à la disponibilité des ressources.

SADC ainsi qu'entre les départements de l'agriculture de l'Afghanistan, de la Colombie et du Myanmar pour les projets de développement alternatif) ; sur des donateurs et, dans une moindre mesure, des organisations non gouvernementales. En Asie centrale, le Centre régional d'information et de coordination pour la lutte contre le trafic de stupéfiants, de substances psychotropes et de leurs précurseurs a joué un rôle clef dans la promotion de la coopération transfrontalière²⁶.

26. Dans l'ensemble, l'évaluation de l'efficacité des activités de l'ONUDC par les donateurs, les homologues et les membres du personnel a été positive. Les personnes interrogées ont estimé que l'Office contribuait à combler les lacunes des capacités nationales en matière de lutte contre la criminalité transnationale et les trafics illicites. À leur avis, les formations et ateliers techniques associés aux activités d'encadrement et de mentorat, les outils et les lignes directrices, les campagnes de sensibilisation et les aides à la formulation de textes législatifs et de cadres réglementaires étaient autant de mécanismes importants pour obtenir des résultats. Les parties prenantes ont confirmé que les efforts de renforcement des capacités faits par l'ONUDC avaient apporté une contribution inestimable à l'amélioration des compétences et des connaissances des agents chargés de l'application des lois, de l'immigration et du contrôle des frontières, ainsi que des magistrats, et qu'ils avaient largement favorisé la coordination entre les départements et entre les États Membres. Bien que l'ONUDC ne soit pas le seul acteur dans ce domaine, dans tous les cas, des témoignages de sa contribution existaient, notamment pour ce qui était de la révision des législations et des politiques, des systèmes de collecte et de suivi des données, des saisies de drogues, de la création d'unités de confiscation d'actifs, de l'augmentation du montant des actifs saisis, de la réduction des cultures illicites, du dépistage de la traite d'êtres humains et des condamnations dans ce domaine. On trouvera dans le tableau ci-dessous des exemples de réalisations de l'ONUDC cités par les personnes interrogées.

27. Plusieurs facteurs influaient sur l'ampleur et la portée des résultats obtenus sur le terrain, notamment la stabilité et la volonté politiques, le stade de développement et la capacité des pays, les normes culturelles, la confiance, la coordination et la collaboration (entre les ministères concernés, les organismes chargés de l'application des lois et le système judiciaire au sein des pays ainsi qu'entre les pays au niveau régional), la cohérence de la programmation et le financement²⁷. Les personnes interrogées ont estimé que l'ONUDC n'était pas suffisamment visible, sauf pour ses homologues directs, en raison de sa faible présence dans certaines régions et certains pays, du caractère sensible de ses activités et de l'absence de stratégies de communication et de sensibilisation au siège et dans les bureaux extérieurs.

28. Les homologues et le personnel ont estimé que la volonté politique et l'engagement des pouvoirs publics étaient essentiels à une mise en œuvre efficace. Par exemple, dans le contexte des priorités économiques de l'administration nationale, le partenariat pour la lutte contre le blanchiment d'argent entre l'ONUDC et la Commission des opérations de bourse du Pakistan avait permis d'améliorer l'évaluation de ce pays par le Groupe d'action financière. En Ouzbékistan, la plus grande ouverture des autorités à l'égard de l'ONU et d'autres organisations était considérée comme un catalyseur important de la coopération régionale.

29. L'instabilité politique entravait l'obtention de résultats. Une dégradation de la situation de sécurité sur l'ensemble des sites du projet en Colombie et des changements de gouvernement en Colombie et au Mexique en 2018 s'étaient traduits par une modification des priorités nationales. La mémoire institutionnelle s'était

²⁶ Un réseau de partage transfrontalier de renseignements établi en 1996 entre sept républiques d'Asie centrale, la Fédération de Russie et l'ONUDC.

²⁷ Il n'a pas été possible de mesurer l'incidence de ces facteurs sur l'efficacité et la durabilité.

érodée dans les deux cas sous l'effet de l'exode du personnel, ce qui nuisait à la continuité des programmes de l'ONUDC. Les conclusions de l'étude documentaire indiquent que, si les programmes régionaux ont attiré les donateurs, la durabilité des programmes nationaux a été compromise par l'instabilité politique et économique, entre autres facteurs²⁸.

30. L'inégalité des capacités et des ressources institutionnelles entre les pays avait une incidence sur les résultats au niveau régional. Par exemple, au Bureau régional pour l'Afrique australe, le tarif de la licence goAML, pourtant préférentiel, était jugé trop élevé par certains pays²⁹. De même, les membres de la SADC n'allouaient pas les mêmes ressources à la base de données de la Communauté sur la traite des personnes, ce qui compromettait la fiabilité et l'actualité de ces données.

Réalisations de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime telles qu'identifiées par les personnes interrogées³⁰

Études de cas	Réalisations	Lien avec les produits du digramme synthétique de l'impact du programme
Afrique australe	Développement de la gestion des données régionales de la SADC sur la traite des personnes et mise au point du logiciel goAML Les données de la SADC ont permis de mieux comprendre l'ampleur du travail forcé dans les cas de traite des personnes ; en Afrique du Sud, les cas de travail forcé recensés ont presque doublé en un an Le Réseau interinstitutionnel d'Afrique australe pour le recouvrement d'avoirs, qui constitue une plateforme efficace pour renforcer la coopération et l'échange d'informations sur la lutte contre le blanchiment d'argent, a été reproduit dans d'autres régions, telles que l'Asie occidentale et centrale, la région Asie-Pacifique et les Caraïbes L'augmentation du total des avoirs saisis par les États Membres dans le cadre du Réseau interinstitutionnel d'Afrique australe pour le recouvrement d'avoirs s'est élevée à 1 milliard de dollars Le Protocole additionnel à la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes, en particulier des femmes et des enfants, avait incriminé la traite des personnes en 2018 Les formations sur la traite des personnes ont permis d'améliorer les compétences en matière de surveillance, d'analyse et d'échange de données, ce qui a permis de mieux identifier les cas de traite et d'engager des poursuites	Prévenir et combattre la traite des personnes, le trafic de migrants et le blanchiment d'argent

²⁸ ONUDC, *Final Independent In-Depth Evaluation of the Regional Programme for South-East Asia*.

²⁹ goAML, un logiciel de lutte contre le blanchiment d'argent utilisé dans les enquêtes sur la criminalité financière, a été mis au point par l'ONUDC.

³⁰ Il n'a pas été possible pour l'équipe d'évaluation de vérifier dans quelle mesure les exemples correspondaient à la réalité.

<i>Études de cas</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Lien avec les produits du diagramme synthétique de l'impact du programme</i>
Colombie	Le rapport sur les cultures illicites est considéré comme la norme ultime pour les politiques de contrôle des drogues de la Colombie et des États-Unis d'Amérique Grâce au programme de développement alternatif, 37 000 ha de coca ont été éradiqués et environ 100 000 familles ont été soutenues	Prévenir et combattre le trafic de drogues
Mexique	Un Centre d'excellence de statistiques en matière de gouvernement, sécurité publique, victimisation et justice a aussi été créé en République de Corée Projet régional de collecte de statistiques sur la criminalité et les victimes couvrant 19 pays d'Amérique latine et des Caraïbes Établissement de normes internationales sur les statistiques de la criminalité, en coopération avec la Commission économique pour l'Europe de l'ONU	Prévenir et combattre le trafic de drogues, la traite des personnes et le trafic de migrants
Asie centrale	Contribution à l'augmentation du nombre de saisies de stupéfiants et de récupérations de victimes de la traite grâce au soutien apporté aux bureaux de liaison frontaliers Facilitation de la mise en place et du renforcement d'équipes mobiles interinstitutions afin d'améliorer la coordination dans le domaine des saisies de stupéfiants et de la traite des personnes Renforcement de la coopération transfrontalière en matière de lutte contre le trafic de drogue et la traite des personnes par le biais du Centre régional d'information et de coordination d'Asie centrale Renforcement de la coopération par la voie de la Sous-Commission du trafic illicite des drogues et des problèmes apparentés pour le Proche et le Moyen-Orient	Prévenir et combattre le trafic de drogues, la traite des personnes et le trafic de migrants
Kirghizistan	Le soutien apporté au Service de lutte contre les stupéfiants a permis de mettre en place deux laboratoires de médecine légale pour faciliter l'analyse en temps utile des substances saisies Réalisation d'une campagne de sensibilisation ciblée et efficace sur la traite des personnes Soutien à la recherche sur les interventions institutionnelles en réponse aux besoins des victimes de la traite d'êtres humains Soutien aux efforts d'intégration de la dimension de genre du Ministère de l'intérieur du Kirghizistan	Prévenir et combattre le trafic de drogues
Pakistan	Contribution à la législation nationale visant à lutter contre la traite des personnes et le trafic de migrants	Point sur la traite de personnes et le trafic de migrants
		Intégration des questions de genre
		Prévenir et combattre la traite des personnes et le trafic illicite de migrants

<i>Études de cas</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Lien avec les produits du diagramme synthétique de l'impact du programme</i>
	Renforcement des capacités de recherche de l'Agence fédérale d'investigation grâce à un soutien à long terme dans ce domaine	Prévenir et combattre le trafic de drogues, la traite des personnes, le trafic de migrants et le blanchiment d'argent
	Soutien à plusieurs agences nationales pour le renforcement des politiques financières et des procédures opérationnelles standard, ce qui a permis d'améliorer la notation des risques financiers	Prévenir et combattre le blanchiment d'argent

31. Les normes culturelles et les pratiques coutumières constituaient d'autres obstacles à l'obtention de résultats. Des données provenant d'Afrique du Sud montraient que, dans certains cas, il était difficile d'arrêter le trafic transfrontalier d'enfants à des fins de travail, car il s'agissait d'une pratique coutumière dans la communauté locale. Parfois, les agents d'immigration faisaient preuve d'indulgence envers les passeurs ou ne protégeaient pas les victimes³¹.

32. Bien que l'ONUDC ait joué un rôle déterminant dans la mobilisation de divers acteurs du système de justice pénale et des services de répression, ainsi que des États Membres au sein des régions, les données disponibles ont montré que des difficultés persistaient. En Afrique australe, les résultats étaient compromis par un manque de confiance et de collaboration entre les fonctionnaires de différentes institutions (par exemple, la police, les procureurs, les juges, l'immigration et les douanes). En outre, dans certains cas, un manque de confiance entre les États Membres entravait l'échange d'informations et les conduisait à intervenir de façon cloisonnée. Au Bureau régional pour l'Asie centrale, le personnel a indiqué que son investissement de longue date dans le renforcement de la confiance et de la collaboration entre les homologues gouvernementaux des différents États Membres n'avait commencé à porter ses fruits que récemment.

33. Dans certains cas, il a été observé que la cohérence de la programmation et de la mise en œuvre contribuait à l'efficacité et à la durabilité, comme en témoignait la campagne « Cœur bleu » contre la traite d'êtres humains au Mexique, qui était utilisée comme modèle pour une campagne de lutte contre le blanchiment d'argent dans le pays et était reproduite dans d'autres pays. Faute d'une telle cohérence, les exemples d'efficacité et de durabilité étaient moins nombreux. Par exemple, les projets de développement alternatif au Myanmar ne prenaient pas en compte les mécanismes requis pour garantir de meilleurs résultats, tels que des coopératives d'agriculteurs, des voies de communication terrestres et des dispositifs de sécurité, avant de mobiliser les bénéficiaires.

34. La disponibilité de financements jouait un rôle déterminant pour garantir l'efficacité et la durabilité. Par exemple, le Bureau national de la Colombie, en tant que bureau national le mieux doté en ressources en Amérique latine, apportait un appui aux pays voisins, tels que l'Argentine, la Bolivie, le Brésil et le Pérou, en partageant les informations et les enseignements tirés. Il servait de centre de coordination régional pour l'Initiative pour le recouvrement des avoirs volés, menée en coopération avec la Banque mondiale (confiscation d'avoirs). D'autre part, les résultats tendaient à ne plus être au rendez-vous en l'absence d'un financement continu. Au Kirghizistan, les organismes d'État continuaient à compter sur l'ONUDC

³¹ ONUDC, « Mid-term independent project evaluation: sustainable livelihoods and development in Myanmar 2014-2019 ».

pour la fourniture des réactifs chimiques et des matériels nécessaires à la poursuite des opérations dans les laboratoires de contrôle des stupéfiants que l'Office avait contribué à établir. Dans le Bureau de pays du Pakistan, où une nouvelle phase de financement était imminente, plusieurs homologues gouvernementaux s'inquiétaient de l'interruption du soutien et de l'incertitude qui en découlait quant à leur partenariat avec l'ONUDC, et craignaient que les résultats obtenus ne soient pas durables.

L'Office intégrait dans une certaine mesure des approches fondées sur l'égalité des sexes et le respect des droits humains dans ses programmes, malgré des contextes politiques et culturels difficiles

35. L'ONUDC participait à des discussions politiques et législatives sur les questions de genre et offrait les mêmes opportunités aux femmes et aux hommes de participer à ses activités. Toutefois, les études de cas et les sources secondaires ne permettaient pas de démontrer que ces interventions avaient permis de faire bouger les choses en matière d'égalité de genre³². Au Kirghizistan, l'Office coopérait depuis longtemps avec le Ministère de l'intérieur pour soutenir la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans la police. Il avait soutenu l'Association kirghize des femmes juges, en contribuant à une étude sur les délinquantes. Des approches centrées sur les victimes étaient adoptées dans la législation sur la traite des personnes et le trafic de migrants au Pakistan et en Ouzbékistan. En Colombie, les programmes de développement alternatif tentaient d'intégrer une perspective de genre dans certains des projets, par exemple en créant des coopératives de femmes et en répondant aux besoins des familles dirigées par des femmes. Toutefois, les parties prenantes ont estimé que de nombreuses activités ne permettaient pas aux femmes d'acquérir les compétences nécessaires.

36. Dans l'ensemble, les efforts de l'ONUDC pour parvenir à un équilibre entre les sexes dans les formations et les ateliers n'avaient qu'un succès limité, étant donné la proportion majoritaire d'hommes dans les institutions ciblées³³. Le personnel et les parties prenantes se sont accordés à reconnaître que l'Office se préoccupait du renforcement des capacités nationales en matière de protection des femmes et des enfants victimes de la traite. En Afrique australe, il avait réuni des officiers de police et des membres du système judiciaire pour élaborer une stratégie régionale de lutte contre la violence sexiste. Il considérait qu'il appartenait aux États Membres de faire respecter l'égalité entre les hommes et les femmes à tous les niveaux des forces de l'ordre et du système judiciaire. L'importance accordée aux questions de genre dépendait de la priorité que leur accordaient les donateurs. Par exemple, au Bureau de liaison et de partenariat du Mexique, le principal donateur préférait se concentrer sur la lutte contre la criminalité organisée dans le projet sur le trafic de migrants. Néanmoins, les formations visaient à sensibiliser les agents des forces de l'ordre à la réponse à apporter aux victimes d'agressions sexuelles et aux victimes transgenres.

37. Sur une base ponctuelle, l'ONUDC prenait en compte la question du respect des droits humains, en fonction de l'intérêt des donateurs et du soutien des pays hôtes. Dans ces cas, il collaborait avec les États Membres en intégrant les droits des victimes et des suspects dans ses activités de formation. En témoignaient ses programmes axés sur les victimes, qui se concentraient à la fois sur le nombre de victimes secourues et soutenues et sur le volume de drogues saisies ou de trafiquants condamnés. Au Bureau régional pour l'Afrique australe et au Bureau de pays du Pakistan, l'Office fournissait

³² Ibid.

³³ Dans les ateliers de formation organisés au Bureau régional pour l'Afrique australe, la participation entre les sexes était équilibrée. En revanche, il n'y avait que des participants de sexe masculin dans les ateliers de formation sur l'éradication des cultures illicites organisés au Mexique.

une assistance technique pour l'élaboration de législations visant à garantir le respect des droits des victimes de la traite.

C. Efficience : l'efficience de la programmation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime pour l'obtention de résultats sur le terrain souffrait de l'harmonisation insuffisante de ses programmes, de son modèle de financement et des contraintes administratives

L'harmonisation avec les programmes mondiaux, régionaux et nationaux paraissait déficiente, sauf lorsqu'il y avait un certain niveau de cofinancement

38. Une harmonisation efficace entre les différents niveaux de programmation, par exemple entre le Programme mondial de contrôle des conteneurs et les programmes du Bureau régional pour l'Asie centrale, ou entre les projets mondiaux de lutte contre le blanchiment d'argent et la traite des personnes en Afrique australe et les programmes du Bureau régional pour l'Afrique australe, permettait de réaliser des économies d'échelle. Toutefois, l'harmonisation systématique avec les programmes mondiaux, régionaux et nationaux paraissait limitée, sauf en cas de cofinancement³⁴. Dans toutes les études de cas, les parties prenantes gouvernementales ont souligné la nécessité d'une plus grande intégration entre les niveaux de programmation.

39. Les rivalités s'exerçant dans la recherche de financements et de soutiens, associées à une mauvaise communication entre les gestionnaires des programmes mondiaux et régionaux, nuisaient à l'harmonisation³⁵. Les programmes mondiaux, généralement administrés par le siège, dépendaient des bureaux extérieurs pour la fourniture de services en dehors de leur champ d'action habituel. Certains donateurs et membres du personnel ont signalé que les programmes mondiaux tendaient à donner de meilleurs résultats s'ils s'appuyaient sur une gestion rationalisée des activités et une solide expertise technique, tandis que d'autres ont cité plusieurs contraintes imposées par les modalités de financement. Parmi ces contraintes figuraient le manque de flexibilité, l'incapacité des représentants régionaux de déterminer la façon d'allouer les fonds, un manque de transparence dans les dépenses, des rattachements hiérarchiques divergents, qui avaient parfois créé des frictions au sein du personnel, et l'utilisation inefficace des fonds en installant le personnel à Vienne plutôt que dans les bureaux extérieurs. Les membres du personnel en Afrique australe et au Mexique ont signalé des lacunes dans la coordination et la communication entre les programmes mondiaux et les bureaux extérieurs ; parfois, le personnel du siège participait à des réunions ou à des conférences dans le pays sans en informer les points de contact locaux.

40. Les personnes interrogées ont précisé qu'il était difficile de maintenir un équilibre entre les priorités des donateurs et celles des pays et de parvenir à une intégration efficace des programmes mondiaux, régionaux et nationaux. En Asie centrale, le chevauchement géographique du Programme régional pour l'Afghanistan et les pays voisins et du Bureau régional pour l'Asie centrale, ainsi que l'ambiguïté des différents mandats de fond³⁶, générait des inefficacités dans la programmation.

³⁴ Par exemple, les programmes mondiaux et régionaux de lutte contre le blanchiment d'argent en Afrique australe.

³⁵ Par exemple, entre le Programme régional pour l'Afghanistan et les pays voisins et le Bureau régional pour l'Asie centrale, entre le Bureau régional pour l'Asie centrale et le Bureau de programme du Kirghizistan et entre le cadre de l'Action pakistanaise de lutte contre le terrorisme et le Bureau national du Pakistan.

³⁶ Sur le terrain, le travail du Bureau régional pour l'Asie centrale dans le cadre des sous-programmes 1 et 2 était souvent lié à la lutte contre le trafic de substances illicites, faisant ainsi

Plusieurs parties prenantes, y compris des cadres supérieurs, ont indiqué que ce chevauchement donnait lieu à une concurrence pour les financements et à une mauvaise communication interne. Au siège, cependant, on avait l'impression que le Programme régional et le Bureau régional avaient des fonctions distinctes : le Programme régional facilitait la collaboration régionale en matière de trafic de stupéfiants et de substances illicites, tandis que le Bureau régional tirait parti des trajectoires économiques, sociales et institutionnelles communes des États Membres d'Asie centrale.

41. Au Mexique, plusieurs membres du personnel ont signalé l'absence d'une approche régionale des pays d'Amérique centrale en raison d'une coopération limitée avec le Bureau régional pour l'Amérique centrale et les Caraïbes situé au Panama. En outre, malgré l'intérêt du donateur pour un projet visant à prévenir la traite d'êtres humains dans les communautés indigènes, ni le donateur ni le personnel ne savaient comment faire coïncider ce projet avec le programme du Bureau de liaison et de partenariat du Mexique.

42. Les programmes mondiaux souffraient d'un manque d'harmonisation car ils étaient alignés sur les priorités des donateurs et pas nécessairement sur les besoins des pays individuels. L'harmonisation entre le siège et les bureaux extérieurs faisait défaut car, en se voulant réactifs, les bureaux extérieurs s'engageaient parfois dans des programmes que le siège n'avait pas l'expertise pour soutenir, même si, en contrepartie, ils favorisaient la souplesse et la réactivité pour répondre aux besoins locaux.

43. Les budgets régionaux permettaient aux gestionnaires de programmes de bénéficier d'une plus grande flexibilité que les programmes mondiaux. S'ils n'avaient que peu de marge de manœuvre pour réaligner les programmes, compte tenu des objectifs des donateurs, le Bureau régional pour l'Asie centrale et le Bureau régional pour l'Afrique australe privilégiaient tous deux les relations avec les donateurs pour tirer parti des activités en cours et combler les lacunes perçues. L'un des avantages des programmes mondiaux était la possibilité de faire fond sur l'expertise technique de programmes bénéficiant d'un soutien relativement plus ancien de la part des donateurs. Cependant, il a été constaté que le coût de l'embauche d'experts était plus élevé à Vienne que dans les bureaux extérieurs et que ces experts étaient souvent peu au fait de la dynamique locale, ce qui entraînait une certaine frustration parmi le personnel des bureaux extérieurs.

L'Office manquait de flexibilité et de souplesse en raison de son modèle de financement et de nombreuses contraintes administratives

44. La souplesse de l'ONUDC en matière de programmation ainsi que sa capacité d'adaptation à l'évolution des contextes étaient limitées par son modèle de financement, qui dépendait dans une large mesure de fonds préaffectés, servant au financement d'activités ponctuelles et fondées sur des projets (voir la figure IV). Comme indiqué précédemment, en raison de contraintes financières, le Bureau régional pour l'Afrique australe ne disposait pas d'une composante sur le trafic de drogues et la criminalité urbaine, pourtant indispensable. De même, le Bureau national du Pakistan était contraint de se concentrer sur les programmes de lutte contre le terrorisme, malgré la volonté de ses homologues de s'attaquer au trafic de drogues. Le Bureau de liaison et de partenariat du Mexique avait du mal à rendre opérationnelle son orientation thématique, étant donné sa forte dépendance à l'égard d'un seul donateur. Dans l'ensemble, le modèle de financement de l'ONUDC reposait sur

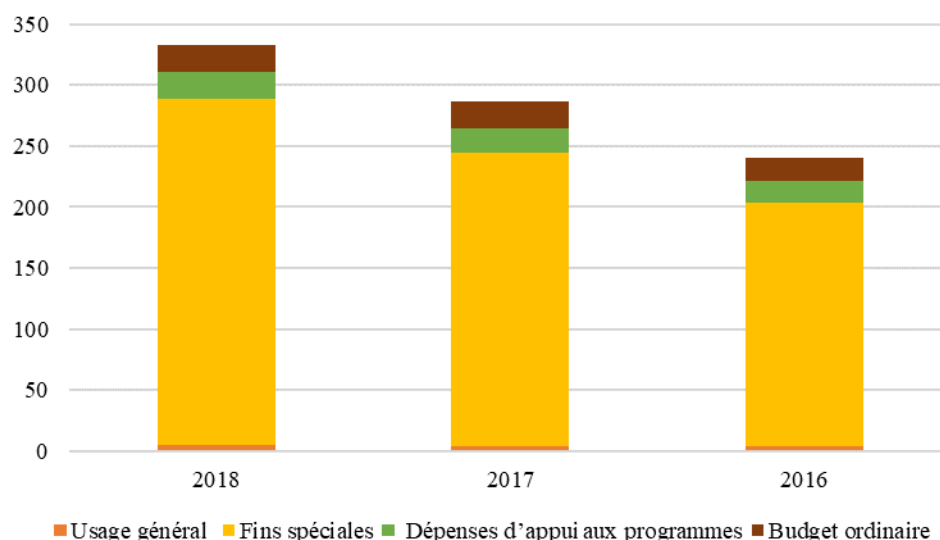
double emploi avec les activités du Programme régional pour l'Afghanistan et les pays voisins pour ce qui était du mandat de fond également.

l'entière dépendance des bureaux extérieurs à l'égard des ressources extrabudgétaires qu'ils collectaient. Le caractère à court terme des financements – qui découlait dans une large mesure de la préférence des donateurs et était favorisée par des facteurs politiques et économiques – réduisait la souplesse de la programmation.

Figure IV

Évolution des dépenses de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime

(En millions de dollars des États-Unis)

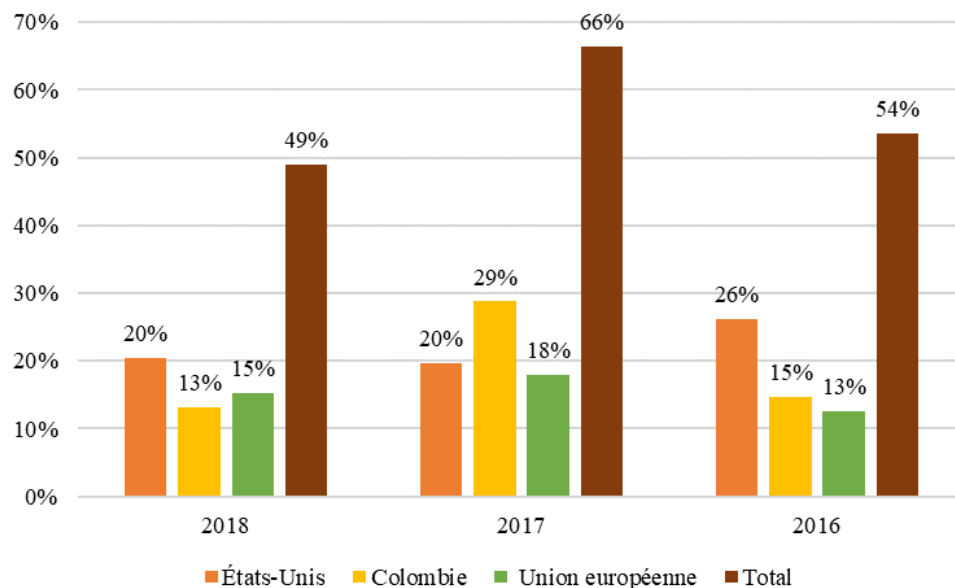


45. En Asie centrale et en Afrique australe, le personnel a estimé que les plans de travail annuels dans le cadre des programmes régionaux et nationaux offraient une certaine souplesse pour s'adapter à l'évolution des besoins et du contexte, mais aucun élément ne permettait de confirmer l'existence de cadres logiques ou d'évaluation des risques, assortis de mesures d'atténuation pour favoriser cette adaptabilité. La dépendance à l'égard d'un nombre limité de donateurs ou d'un seul grand donateur comportait d'autres risques qui réduisaient la flexibilité. Comme l'indique la figure V, 49 % à 66 % des fonds de l'ONUDC provenaient de trois donateurs seulement. Par exemple, au Bureau de liaison et de partenariat du Mexique, le donateur considérait l'Office comme un partenaire d'exécution et non comme un acteur principal concevant son propre programme. De même, en Colombie, les personnes interrogées ont estimé que l'augmentation du nombre de ses donateurs permettrait à l'Office d'améliorer la planification à long terme. Dans l'ensemble, bien que les membres du personnel aient tenté de synchroniser les préoccupations des donateurs avec les besoins des pays, le programme restait déterminé par les priorités des donateurs, ce qui, à son tour, limitait la mesure dans laquelle les gestionnaires de programmes pouvaient regrouper les travaux entre les sous-programmes, harmoniser les programmes mondiaux avec les programmes régionaux ou nationaux et concevoir des interventions stratégiques³⁷.

³⁷ Voir ONUDC, « Mid-term evaluation of Paris Pact Initiative Phase IV: a partnership to combat illicit traffic in opiates originating in Afghanistan », rapport d'évaluation, octobre 2018. Les conclusions sont conformes à celles dont il est rendu compte ici.

Figure V
Les trois principaux donateurs de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, par annonce de contribution

(Pourcentage du budget total)



46. Les donateurs, les homologues et le personnel ont confirmé que les dispositions administratives relatives à la passation des marchés et à la dotation en personnel émanant du Secrétariat de l'ONU, que l'ONUDC était tenu de respecter, étaient trop lourdes à appliquer et inefficaces pour les opérations des bureaux extérieurs. Du point de vue du siège, les réformes des procédures de passation de marchés introduites depuis 2019 remettaient en question la possibilité de répondre avec souplesse aux besoins des pays. Les services fournis dans le domaine des ressources humaines par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) étaient censés améliorer l'efficacité, mais, dans la pratique, la qualité de ces services était variable. Les conclusions des études de cas et des sources secondaires ont fait apparaître des goulots d'étranglement dans la mise en œuvre en raison des règles exigeant l'approbation du siège. Au Mexique, le principal donateur a considéré qu'il y avait un manque de réactivité et d'efficacité dans la prise de décision, qu'il a attribué à une coordination déficiente entre le Bureau de liaison et de partenariat et le siège. Le personnel du Bureau régional pour l'Asie centrale a signalé que les équipements avaient perdu de leur utilité au moment où les autorisations de mise à disposition étaient accordées. En revanche, dans certains cas, comme celui du Bureau de programme du Kirghizistan, les parties prenantes ont estimé que l'ONUDC était flexible et répondait généralement en temps voulu.

47. Umoja était considéré comme un système fastidieux qui prenait un temps excessif à la direction et au personnel pour organiser les achats, les déplacements et les paiements. Le personnel s'est plaint de la rigidité des processus connexes, qui retardait la mise en œuvre des activités. Cette observation a été confirmée par des sources secondaires³⁸. Bien qu'Umoja ait été conçu pour promouvoir une plus grande responsabilité et transparence, il n'était pas nécessairement adapté aux réalités du terrain.

³⁸ ONUDC, *Final Independent In-Depth Evaluation of the Regional Programme for South-East Asia*.

48. L'absence d'une délégation de pouvoir adéquate aux bureaux extérieurs était jugée problématique. Dans l'ensemble des études de cas, les membres du personnel se sont plaints du fait que les bureaux n'étaient pas en mesure de mener à bien des procédures simples en matière de passation des marchés, d'administration et de financement en raison d'une délégation de pouvoirs insuffisante. Ils ont souligné que, dans de nombreux cas, le niveau de responsabilité des bureaux extérieurs dépassait leur niveau d'autorité, ce qui rendait difficile le maintien de l'efficacité dans l'obtention des résultats escomptés.

D. Transversalité : l'efficacité et l'efficacité sur le terrain de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ainsi que son avantage comparatif dans la lutte contre la criminalité transnationale et les trafics illicites étaient limités par l'absence de vision stratégique dans l'intégration de ses sous-programmes, par une collaboration peu développée avec ses partenaires et par sa culture institutionnelle

Les éléments d'information démontrant l'intégration au point de prestation des services étaient peu nombreux, ce qui impliquait une réduction de l'efficacité et de l'efficacité

49. Les parties prenantes ont considéré l'intégration des sous-programmes sous deux angles : a) la mesure dans laquelle des projets pouvaient être couverts de manière cohérente au titre de sous-programmes distincts ; et b) l'adéquation des liens entre les sous-programmes dans un bureau donné.

50. S'agissant de la mesure dans laquelle les projets pouvaient être couverts de manière cohérente au titre de sous-programmes distincts, les membres du personnel comme les donateurs ont indiqué que ces derniers n'étaient pas favorables à une approche intégrée, même s'ils convenaient que des gains d'efficacité pourraient être tirés de larges accords interinstitutionnels portant sur plusieurs domaines de travail.

51. Les homologues et les membres du personnel ont souligné l'importance de liens entre les sous-programmes. Les personnes interrogées ont considéré que les activités criminelles étaient interdépendantes, mettant ainsi en évidence la nécessité d'une intégration entre les piliers thématiques pour une plus grande efficacité et efficacité. Par exemple, en Colombie, les gangs organisés s'étaient diversifiés dans l'exploitation illégale de l'or, une activité plus lucrative que les cultures illicites.

52. Les membres du personnel ont estimé que le modèle de financement était un obstacle à l'intégration au point de prestation des services, tandis que les donateurs ont considéré que l'ONUDC devait s'attacher davantage à garantir les interactions. La même préoccupation a été exprimée par les personnes interrogées au siège, qui ont regretté que les divisions travaillent souvent de manière indépendante, sans partage suffisant des informations.

Bien que l'Office ait assuré une certaine coordination avec les partenaires et les parties prenantes pour contribuer aux objectifs de développement durable, il n'avait pas saisi les occasions de renforcer la collaboration, ce qui nuisait à l'efficacité et à l'efficacité

53. Les donateurs, les homologues et les membres du personnel ont reconnu que l'ONUDC était l'organisme chef de file pour l'objectif de développement durable n° 6, mais qu'il contribuait également aux objectifs 5, 8, 10, 11 et 15. Peu d'exemples de collaboration systématique entre l'Office et d'autres entités ont été mis en évidence dans les études de cas. Il était généralement admis que les entités des Nations Unies

étaient en concurrence pour l'accès aux financements des donateurs. Les coordonnateurs résidents ont fait état du rôle plus important que l'Office pourrait jouer dans les équipes de pays des Nations Unies. Cependant, des cycles de planification et de financement asynchrones, ainsi que des cadres de résultats divergents, empêchaient une collaboration plus étroite. Certains coordonnateurs résidents ont estimé que l'absence de mécanismes opérationnels communs faisait obstacle à une collaboration active.

54. Dans toutes les études de cas, les parties prenantes gouvernementales ont souligné la nécessité d'une meilleure coordination au sein de l'ONUDC et plus largement dans l'ensemble du système pour permettre une utilisation efficace des ressources. En interne, on considérerait qu'il y avait un risque de dilution de l'attention si l'Office devenait un membre plus actif de l'équipe de pays des Nations Unies, compte tenu en particulier de la différence de taille entre lui et le PNUD. Dans une étude de cas, les membres du personnel ont estimé qu'il était difficile de travailler avec d'autres entités dans le domaine de la lutte contre le blanchiment d'argent en raison des mandats spécifiques attribués à chacune d'entre elles et de l'application des conventions pertinentes au seul ONUDC.

55. Le Bureau de liaison et de partenariat du Mexique, le Bureau régional pour l'Asie centrale et le Bureau régional pour l'Afrique australe étaient les principaux coordonnateurs de l'objectif 16 dans leurs équipes de pays des Nations Unies respectives. Cependant, s'agissant du Bureau régional pour l'Asie centrale et du Bureau régional pour l'Afrique australe, aucune donnée ne témoignait d'efforts interinstitutionnels particuliers. Le Mexique était l'un des rares pays où l'ONUDC participait à l'initiative Spotlight visant à éliminer la violence contre les femmes et les filles, qui était financée par l'Union européenne et menée en collaboration avec le PNUD, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le Fonds des Nations Unies pour la population et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance. En outre, l'initiative concernant les enquêtes sur les victimes de crimes en Amérique latine et dans les Caraïbes générait des données pour quatre indicateurs des objectifs de développement durable. Certains efforts visant à améliorer la collaboration interne entre les piliers thématiques s'étaient toutefois traduits par de plus grandes lourdeurs bureaucratiques. Par exemple, la restructuration du Bureau de liaison et de partenariat du Mexique en vue de la création d'un bureau de programme pour promouvoir les interactions entre les domaines thématiques ainsi que le partage des connaissances entraînait une augmentation des tâches administratives, comme la participation à des réunions internes et l'établissement de formulaires, réduisant ainsi le temps disponible pour les activités de fond.

La culture institutionnelle de l'Office entravait l'exécution efficace et efficiente des programmes sur le terrain

56. L'ONUDC offrait une expertise technique et des services de facilitation indifférenciés au niveau régional. Les personnes interrogées au Mexique ont considéré que le Bureau de liaison et de partenariat encourageait l'innovation et servait d'incubateur pour de nouvelles idées et campagnes³⁹. Cependant, la culture institutionnelle favorisait le cloisonnement et non l'intégration. Par exemple, les personnes interrogées ont fait état des liens peu nombreux et d'un échange limité d'informations entre les divisions du siège concernant la programmation, la gestion financière et les ressources humaines, ce qui avait des répercussions sur la conception et la mise en œuvre des programmes. Cette situation était imputable à l'absence d'une

³⁹ Comme la campagne « Cœur bleu » contre la traite d'êtres humains et les méthodes mises au point par le Centre d'excellence de statistiques en matière de gouvernement, sécurité publique, victimisation et justice.

stratégie et d'une vision institutionnelles globales et d'orientations spécifiques de la part de la direction.

57. Les relations entre le siège et les bureaux extérieurs ainsi qu'entre les centres régionaux et les bureaux de programme étaient préoccupantes. Les membres du personnel et les partenaires ont noté une culture hautement centralisée et bureaucratique de la part du siège, avec un partage des informations peu fluide, des approbations requises à chaque étape et des retards démesurés dans la mise en œuvre. Ils ont critiqué le manque de vision des hauts responsables au siège et dans les régions ainsi que les approches cloisonnées et concurrentielles entre les sous-programmes, qui étaient le corollaire du modèle de financement. Le personnel du Bureau national de la Colombie a fait observer que l'ONUDC ne favorisait pas la diffusion des compétences dans tous les pays de la région.

58. Les membres du personnel ont estimé que l'absence d'une stratégie de communication interne ou externe entraînait un manque de clarté des rôles et une méfiance au sein de l'Office⁴⁰. L'un d'entre eux a fait remarquer que la relation entre les bureaux extérieurs et le siège dépendait de la personnalité et du style de gestion. Si la direction et l'équipe ne se comprenaient pas, la relation et le soutien offerts par le siège ne seraient pas à la hauteur. Le personnel des bureaux extérieurs pâtissait de la précarité des financements, des contrats à court terme avec des avantages limités et du sentiment que les bureaux extérieurs devaient prendre en charge des coûts afférents au siège. Par exemple, au Bureau de programme du Kirghizistan et au Bureau régional pour l'Afrique australe, le personnel s'est plaint de l'insécurité de l'emploi et de l'absence de possibilités de carrière. La plupart des cadres supérieurs de l'ONUDC étaient des hommes, ce qui était considéré comme la perpétuation d'une culture de domination masculine. Un examen interne de la parité hommes-femmes au sein du Bureau de liaison et de partenariat du Mexique a révélé que, malgré un grand nombre d'employés de sexe féminin, il existait un écart important entre les sexes en matière de salaires.

V. Conclusions

59. La contribution de l'ONUDC au renforcement des capacités de ses homologues dans la lutte contre la criminalité transfrontalière et les trafics illicites était indéniable. Son efficacité, son efficacie et sa durabilité étaient toutefois compromises par l'absence de liens adéquats entre les programmes mondiaux, régionaux et nationaux et par l'insuffisance de l'intégration des sous-programmes au point de prestation des services. En outre, l'efficacité et la durabilité étaient réduites faute de cohésion dans la programmation.

60. L'ONUDC avait tous les atouts en main pour amener les États Membres à participer à des discussions sur les politiques à suivre, alors que ses mandats ainsi que ses capacités d'assistance technique, en plus de son pouvoir de mobilisation, lui donnaient la possibilité de contribuer à la mise en œuvre sur le terrain. Malgré son avantage comparatif, il n'avait pas pleinement tiré parti de ces possibilités en raison, d'une part, de sa structure et de sa culture institutionnelles, de l'absence de vision stratégique et d'une intégration limitée et, d'autre part, de son modèle de financement. Ces facteurs l'empêchaient de promouvoir les synergies internes dans sa programmation et de maintenir un équilibre entre les priorités des donateurs et celles des pays. Il était donc parfois contraint de subordonner les priorités du pays aux intérêts des donateurs pour obtenir des fonds extrabudgétaires, ce qui avait une

⁴⁰ Conformément aux conclusions de l'évaluation à mi-parcours de la phase IV de l'initiative du Pacte de Paris, octobre 2018.

incidence sur l'harmonisation des efforts et sur la capacité d'adaptation nécessaire pour l'obtention de résultats sur le terrain.

61. Bien qu'il soit membre de l'équipe de pays des Nations Unies et chef de file pour l'objectif 16, l'ONUDC ne collaborait guère de façon systématique avec d'autres entités, pour partie en raison du caractère asynchrone des cycles de planification et de financement et pour partie à cause de sa visibilité et de sa présence limitées sur le terrain. Il pourrait améliorer son aptitude à attirer des fonds pour une programmation conjointe avec d'autres organisations, à la fois au niveau des zones géographiques et des interventions, s'il mettait en place une stratégie de communication et de plaidoyer efficace au siège et dans les bureaux extérieurs.

VI. Recommandations

62. Le BSCI formule trois grandes recommandations :

Recommandation 1

63. L'ONUDC devrait élaborer un plan stratégique prévoyant des résultats concrets (produits, réalisations, impact) pour contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable. Ce plan stratégique devrait contenir un cadre de résultats décrivant la théorie du changement de l'Office ainsi que ses stratégies d'évolution organisationnels et les leviers mis en place pour faciliter l'obtention de résultats, dont une stratégie de collecte de fonds rationalisée et des modalités optimales de répartition du personnel entre le siège et les bureaux extérieurs.

Indicateurs de résultat : a) un plan stratégique, comprenant un plan de mobilisation des ressources et une feuille de route pour la collaboration entre le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays aux fins de la collecte de fonds ; b) un cadre de résultats décrivant la théorie du changement et précisant les indicateurs de succès et d'impact et les contributions aux objectifs de développement durable ; et c) un système de suivi organisationnel solide des résultats au niveau des produits, des réalisations et de l'impact.

Recommandation 2

64. L'ONUDC devrait veiller à ce que son plan stratégique prévoie la pleine intégration des thèmes et des programmes régionaux, mondiaux et nationaux afin de répondre aux besoins nationaux et transfrontaliers et aux priorités des donateurs, tout en tenant systématiquement compte des questions de genre et de respect des droits humains.

Indicateurs de résultat : a) des éléments d'information démontrant que des recherches solides ont été réalisées pour étayer les différents programmes ; b) des éléments d'information démontrant l'intégration et l'harmonisation thématiques avec les programmes mondiaux, régionaux et nationaux ; et c) des éléments d'information démontrant la prise en compte systématique des considérations relatives au genre et aux droits humains dans la conception et la mise en œuvre des programmes et dans l'établissement des rapports.

Recommandation 3

65. L'ONUDC devrait établir une feuille de route claire pour la collaboration avec les entités des Nations Unies et d'autres organisations internationales, conformément à leurs mandats respectifs, qui mettrait à profit les atouts et les avantages comparatifs de chacun pour contribuer conjointement à la mise en œuvre des objectifs de développement durable dans le respect des plans de développement nationaux ou du

Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, le cas échéant.

Indicateur de résultat : Des éléments d'information sur les partenariats, les activités conjointes et les financements conjoints avec d'autres entités des Nations Unies et d'autres organisations internationales sur le terrain, ventilés en fonction de la contribution aux objectifs de développement durable.

Secrétaire générale adjointe
aux services de contrôle interne
(*Signé*) Fatouma **Ndiaye**
mars 2021

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

L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) tient à exprimer sa gratitude au Bureau des services de contrôle interne (BSCI) qui lui a donné l'occasion de formuler des observations sur le rapport susmentionné. Il reconnaît pleinement l'importance de la présente évaluation et apprécie l'approche consultative et transparente adoptée tout au long du processus.

L'ONUDC se félicite des conclusions concernant sa pertinence dans la lutte contre la criminalité transnationale et les trafics illicites et son efficacité dans le renforcement des capacités de ses homologues et salue le fait d'être identifié comme l'organisme chef de file pour l'objectif de développement durable n° 16. Il prend note avec gratitude de l'évaluation qui souligne son avantage comparatif en matière de prévention et de lutte contre la criminalité transnationale et les trafics illicite ainsi que la particularité de ses interventions, qui s'appuient sur des données empiriques tirées de recherches sur les tendances mondiales. Il est conscient aussi de la mise en évidence par le BSCI de sa dépendance à l'égard des fonds extrabudgétaires et préaffectés, qui limite son aptitude à répondre pleinement aux priorités au niveau national.

L'ONUDC a étudié attentivement le rapport et confirme que les conclusions et recommandations qu'il contient contribueront à l'amélioration de son effort de développement institutionnel, y compris plusieurs initiatives engagées par les hauts responsables en 2020.

L'ONUDC souhaite toutefois réaffirmer que les conclusions relatives à Umoja ne semblent pas fondées, étant donné qu'aucun problème spécifique n'a été mis en évidence. Ces dernières années, l'expérience a également montré que de nombreux problèmes liés à Umoja dans les bureaux extérieurs étaient imputables aux politiques ou aux procédures et non au système lui-même. En outre, à la suite des évolutions intervenues en février 2020, une délégation de pouvoir d'achat jusqu'à 100 000 dollars a été accordée aux bureaux extérieurs de l'Office.

L'ONUDC est conscient des limites de l'évaluation telles que mentionnées par le BSCI (par exemple, le fait que les visites dans trois régions n'ont pas pu avoir lieu en raison de contraintes budgétaires et l'absence d'examen systématique des cadres logiques des programmes). Compte tenu de ces limites et du fait que le BSCI s'est concentré exclusivement sur le sous-programme 1 (lutte contre la criminalité transnationale organisée) et le sous-programme 2 (approche globale et équilibrée de la lutte contre le problème mondial de la drogue, notamment les seules questions de trafic illicite de drogues), les recommandations concernant la stratégie globale de l'Office et son modèle opérationnel semblent donc dépasser le cadre initial de la présente évaluation.

Malgré tout, l'ONUDC souscrit aux recommandations du rapport et aux perspectives générales qu'elles dessinent. Les observations ci-dessous s'inscrivent dans un plan d'action plus large privilégié par l'Office et constituent des exemples de la manière dont les recommandations seront utilisées et pour la mise en œuvre desquelles il cherchera à obtenir le soutien des États Membres.

* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne reproduit le texte complet des observations reçues de 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, faisant suite à la recommandation du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

Recommandation 1 : L'ONUDC souscrit à cette recommandation. Une stratégie d'ensemble, dans laquelle les points soulevés dans la présente évaluation sont pleinement pris en compte, est déjà en cours d'élaboration. En fonction du contexte et des ressources disponibles, tout ou partie des éléments mis en évidence par le BSCI seront mis en œuvre. Toutefois, l'Office pourrait ne pas être en mesure de satisfaire pleinement à la demande d'une répartition optimale des effectifs entre le siège et les bureaux extérieurs. Le maintien d'une programmation souple et réactive aux niveaux national, régional et mondial limite la capacité de déterminer à l'avance et de maintenir des niveaux de personnel stables.

Recommandation 2 : L'ONUDC souscrit à cette recommandation. La nouvelle stratégie, qui est en cours d'élaboration, sera conçue selon des axes thématiques et géographiques. Elle sera fondée sur divers éléments d'information, y compris une analyse situationnelle, et visera à renforcer la coopération interne entre les projets et les programmes de l'Office. Sa mise en œuvre exigera l'élaboration de cadres de résultats qui font partie intégrante des programmes de l'ONUDC à tous les niveaux. La stratégie permettra de faire la synthèse entre les besoins exprimés par les partenaires de développement, les priorités des donateurs, les données et les analyses tirées des recherches ainsi que d'autres éléments d'information produits par l'Office. En outre, les considérations relatives à l'égalité des sexes seront systématiquement prises en compte dans l'élaboration de tous les programmes. L'ONUDC continuera à intégrer la protection et la promotion des droits humains dans tous les domaines de fond et dans toutes les étapes du cycle de programmation.

Recommandation 3 : L'ONUDC souscrit à cette recommandation. L'élaboration d'une feuille de route détaillée pour une collaboration accrue avec les entités des Nations Unies peut toutefois se révéler difficile, étant donné que les collaborations dépendent du contexte, tant en termes de contenu que de portée géographique. L'Office est cependant pleinement associé aux initiatives de réforme de l'ONU et reste déterminé à œuvrer de concert avec les autres entités, en s'employant à recenser les bonnes pratiques découlant des activités et programmes communs. En outre, il rendra compte des actions plus résolues qu'il mène pour favoriser la coordination des interventions et la collecte de fonds conjointe. En raison de l'interconnexion des objectifs de développement durable et des paramètres du progiciel de gestion intégré du Secrétariat (Umoja), la désagrégation par objectifs peut se révéler complexe, mais sera étudiée plus avant. Enfin, l'ONUDC continuera de s'employer à soutenir la réalisation de ces objectifs par les États Membres aux niveaux national, régional, mondial et thématique.