



**Conseil d'administration du
Programme des Nations Unies pour le développement,
du Fonds des Nations Unies pour la population et du
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux
projets**

Distr. générale
24 mai 2021

Original : anglais

Session annuelle de 2021
7-11 juin 2021, New York
Point 12 de l'ordre du jour provisoire
FNUAP – Rapport annuel de la Directrice exécutive

FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION

Rapport sur les recommandations du Corps commun d'inspection en 2020

Rapport de la Directrice exécutive

Résumé

Conformément à la résolution 59/267 de l'Assemblée générale, le présent rapport résume les réponses de la direction du FNUAP aux recommandations du Corps commun d'inspection (CCI), et attire l'attention sur certaines recommandations adressées aux organes délibérants des entités du système des Nations Unies. Le présent document porte essentiellement sur les six rapports du CCI concernant le FNUAP publiés depuis le dernier rapport présenté au Conseil d'administration en 2020, et reçus par l'organisation avant que le présent rapport soit établi. Sur l'ensemble des 45 recommandations formulées dans ces six rapports, 38 sont adressées au FNUAP : 24 à la direction du FNUAP et 14 aux organes délibérants. Le présent rapport fournit les réponses de la direction du FNUAP aux recommandations en question et inclut un point sur l'état de mise en œuvre des recommandations figurant dans les rapports publiés par le CCI en 2018 et 2019.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note du présent rapport, y compris des réponses de la direction à l'égard des 14 recommandations du CCI qu'il doit examiner.

Remarque : le présent document a été établi dans son intégralité par le FNUAP.



I. Aperçu des rapports et notes du Corps commun d'inspection

1. Le présent rapport fournit un résumé des six rapports publiés par le Corps commun d'inspection (CCI), qui intéressent le FNUAP et ont été reçus depuis le précédent rapport présenté au Conseil d'administration [DP/FPA/2020/4 (Part II)] et avant que le présent rapport ne soit établi¹ :

- (a) [Examen des pratiques récentes des entités des Nations Unies en matière d'externalisation de services à des prestataires privés \(JIU/REP/2019/9\)](#) ;
- (b) [Examen des progrès accomplis par les entités des Nations Unies dans le renforcement de la fonction d'enquête \(JIU/REP/2020/1\)](#) ;
- (c) [Politiques et plateformes d'appui à la formation : améliorer la cohérence, la coordination et la convergence \(JIU/REP/2020/2\)](#) ;
- (d) [Le partage des locaux dans le système des Nations Unies : pratiques actuelles et perspectives \(JIU/REP/2020/3\)](#) ;
- (e) [Gestion du risque institutionnel : approches et utilisations dans les entités des Nations Unies \(JIU/REP/2020/5\)](#) ;
- (f) [Le multilinguisme dans le système des Nations Unies \(JIU/REP/2020/6\)](#).

2. Les réponses de la direction aux recommandations pertinentes formulées dans les rapports du CCI, y compris les recommandations devant être soumises à l'examen de l'organe délibérant, sont présentées ci-après. L'annexe 1 du présent rapport fournit un récapitulatif statistique des documents qui font l'objet de ce rapport. L'annexe 2 et l'annexe 3 apportent des informations sur l'état de mise en application des recommandations et notes respectivement publiées en 2019 et 2018. L'annexe 4 donne un aperçu des recommandations relatives aux documents présentés dans ce rapport, qui intéressent le FNUAP et qui sont adressées à son organe directeur. L'annexe 5, enfin, décrit les questions d'intérêt pour le FNUAP dans le programme de travail du CCI pour 2021.

II. Synthèse et examen des rapports et recommandations pertinents du Corps commun d'inspection

A. Examen des pratiques récentes des entités des Nations Unies en matière d'externalisation de services à des prestataires privés ([JIU/REP/2019/9](#))

3. Entre 2012 et 2018, 23 entités des Nations Unies participant au CCI ont dépensé 22,4 milliards de dollars (dépenses fondées sur les données disponibles) au titre de l'externalisation de services et de biens connexes achetés à des prestataires de services du secteur privé. Toutefois, aucune de ces entités n'examine expressément cette pratique ni ne fait régulièrement rapport à ce sujet. Par conséquent, afin d'évaluer la manière dont il est possible de tirer au mieux parti de l'externalisation, le CCI a examiné les points forts et les points faibles de cette pratique, les possibilités et les risques liés à son adoption ainsi que les législations et les politiques pertinentes à cet égard.

4. Cet examen révèle que le volume et l'importance de l'externalisation ont augmenté depuis le dernier examen du CCI sur le sujet. Parmi les avantages non matériels, on peut citer une plus grande souplesse et une plus grande rapidité dans la réponse à de fortes poussées de la demande et à l'évolution des besoins des organisations ; des solutions possibles pour assurer la continuité des opérations ; l'accès aux connaissances les plus récentes sur les marchés des

¹ Les rapports JIU/REP/2020/7 et JIU/REP/2020/8 ont été reçus après la date limite fixée pour la préparation du présent rapport.

capitaux et aux derniers outils et compétences technologiques ; et une application plus impartiale des règles. Les avantages matériels en termes de réduction des coûts ont été obtenus grâce à des conditions contractuelles et des tarifs plus favorables pour les services ; une réduction des charges liées à l'administration des contrats ; des rabais de quantité ; des remises au titre du statut de l'organisation ; une diminution des dépenses de personnel ; la disponibilité de personnel à la demande et à temps partiel ; l'absorption des pertes par les fournisseurs ; la rémunération forfaitaire des services ; et l'élimination des coûts d'acquisition et d'entretien des équipements.

5. Par ailleurs, l'examen a révélé que la plupart des entités n'ont formulé ni politiques, ni lignes directrices ni procédures spécifiques en matière d'externalisation. Elles ne font pas de distinction entre l'externalisation et le processus standard de passation de marchés. En outre, les décisions d'externaliser sont principalement prises de façon ponctuelle, ce qui se traduit par des résultats sous-optimaux et des opportunités manquées. L'examen a permis de recenser plusieurs difficultés et risques liés à l'externalisation, qui incluent : a) la réduction de la flexibilité à l'embauche, établie par certaines législations nationales ; b) le manque d'intérêt manifesté par les États membres dans ce domaine ; c) le statut juridique et le caractère multiculturel des organisations intergouvernementales, qui compliquent l'externalisation ; d) la lourdeur des procédures de passation de marchés et des modalités de paiement ; e) des seuils peu élevés pour les achats directs ; f) une dépendance excessive des entités des Nations Unies à l'égard d'un fournisseur particulier offrant des services spécialisés et personnalisés (« enfermement propriétaire ») ; g) des coûts de transition élevés au moment de l'externalisation de la prestation de services ; h) une capacité interne limitée des entités des Nations Unies, qui les empêche de garder le contrôle sur les processus et de mettre en place un système d'assurance qualité ; i) des insuffisances en matière de communication et de coordination entre les acteurs clés ; j) des menaces affectant la sécurité des données ; k) des restrictions d'accès aux locaux ; l) un évitement des lieux à haut risque par les fournisseurs ; m) l'existence de coûts cachés ; et n) un comportement inapproprié de la part des fournisseurs.

6. Pour parer à ces difficultés, l'examen formule sept recommandations, qui concernent toutes le FNUAP, ainsi que 43 recommandations informelles suggérant des pistes d'amélioration. Sur ces sept recommandations, l'une est adressée au Conseil d'administration (recommandation 2) et les six autres à la Directrice exécutive (recommandations 1, 3, 4, 5, 6 et 7).

7. Le FNUAP s'aligne sur la réponse donnée par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS) au rapport ([A/75/551/Add.1](#)). Le FNUAP soutient l'élaboration et l'adoption d'une définition commune de l'externalisation, et de modalités de gestion et de procédures correspondantes (recommandation 1). En ce qui concerne les rapports annuels sur l'externalisation présentés au Conseil d'administration (recommandation 2), le FNUAP note que les dépenses relatives aux achats des Nations Unies sont déjà détaillées dans un rapport consolidé conjoint coordonné par une autre entité des Nations Unies. Le FNUAP s'efforce en permanence d'accroître le recours à des fournisseurs situés dans des pays en développement et de faciliter, lorsqu'il y a lieu de le faire, la participation de petits et moyens fournisseurs aux processus d'appel d'offres (recommandation 3). Le FNUAP réalise des analyses stratégiques et coûts-avantages semblables à celles préconisées par le CCI (recommandation 4) pour tous les services stratégiques ou de haute valeur. Le FNUAP est favorable à la réalisation d'évaluations des risques périodiques pour les services sensibles ou de haute valeur (recommandation 5). Le FNUAP soutient la définition de critères à respecter pour que des contrats de services externalisés puissent être prolongés au-delà des calendriers normalisés (recommandation 6). Enfin, le FNUAP soutient l'élaboration de lignes directrices pour gérer la transition entre fournisseurs (recommandation 7), tout en notant que l'approche est la même pour les services externalisés et pour les services standard.

B. Examen des progrès accomplis par les entités des Nations Unies dans le renforcement de la fonction d'enquête ([JIU/REP/2020/1](#))

8. Les objectifs de cet examen étaient les suivants : évaluer l'adéquation des dispositifs organisationnels, structurels et opérationnels mis en place pour assurer la fonction d'enquête ; recenser les lacunes et les difficultés ; et mettre en évidence les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience de l'ensemble du système des Nations Unies. Cette étude fait suite à deux rapports précédents du CCI ([JIU/REP/2000/9](#) et [JIU/REP/2011/7](#)).

9. Il ressort de cet examen que la situation s'est considérablement améliorée au cours des deux décennies écoulées en ce qui concerne la mise en place et la professionnalisation de la fonction d'enquête. Le contexte dans lequel les enquêtes se déroulent ne cessant d'évoluer, la fonction est davantage sollicitée et fait face à de nouvelles difficultés. Nonobstant les progrès réalisés, l'étude a permis de relever un certain nombre d'insuffisances et de faiblesses, en particulier la fragmentation persistante de la responsabilité des enquêtes et activités connexes, le niveau d'indépendance de la fonction d'enquête, qui est une condition préalable indispensable à la bonne exécution du mandat d'investigation et à l'exercice impartial, objectif et efficace des responsabilités en matière d'enquête, ainsi que le cadre organisationnel de la fonction.

10. Compte tenu de l'accroissement du nombre de plaintes et de dossiers d'enquête, l'insuffisance des moyens et des ressources de la fonction d'enquête, qui n'ont pas suivi le rythme de l'augmentation de la demande, représente un défi constant pour la gestion d'enquêtes dans la plupart des entités. Afin d'enquêter sur les plaintes pour harcèlement sexuel et exploitation et atteintes sexuelles, les enquêteurs doivent posséder des compétences spéciales et disposer des moyens d'enquête indispensables. Par ailleurs, face à la croissance des besoins des États membres, des donateurs et d'autres parties prenantes en informations relatives aux enquêtes, il est nécessaire d'élaborer des stratégies et des outils de communication appropriés. En outre, aucune procédure d'enquête satisfaisante en cas d'allégations de manquements visant les chefs de secrétariat n'a encore été diligentée dans plusieurs entités. Enfin, il est encore possible d'améliorer la coopération interentités, s'agissant par exemple d'élaborer une terminologie d'enquête et un système de classement des affaires communs.

11. L'examen contient 10 recommandations formelles, dont sept concernent le FNUAP (les trois autres sont déjà mises en place). Une est adressée à la Directrice exécutive (recommandation 2) et les six autres au Conseil d'administration (recommandations 1, 5, 6, 8, 9 et 10). Elles sont complétées par 27 recommandations informelles.

12. Le FNUAP s'aligne sur la réponse donnée par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS) au rapport ([A/75/719/Add.1](#)). En ce qui concerne la révision périodique des chartes de supervision internes et l'approbation de leur actualisation par les organes délibérants (recommandation 1), le FNUAP note que la charte du Bureau de l'audit et des investigations est déjà examinée et actualisée régulièrement, lorsqu'il y a lieu de le faire, et que son approbation a été déléguée à la Directrice exécutive par le Conseil d'administration. Le FNUAP actualise constamment son manuel d'enquêtes en fonction des faits stratégiques nouveaux, des enseignements tirés de l'expérience, des bonnes pratiques et des décisions rendues par les tribunaux (recommandation 2). S'agissant de la recommandation 5 (consultation et assentiment du Conseil d'administration en ce qui concerne la nomination et/ou le renvoi du Directeur du Bureau de l'audit et des investigations ; mandat du Directeur limité à une durée comprise entre cinq et sept ans et non renouvelable ; accès sans restriction du Directeur du Bureau de l'audit et des investigations au Conseil d'administration et au Comité consultatif de supervision), le FNUAP note que certains aspects sont déjà en place, tandis que d'autres nécessitent de modifier la politique de contrôle approuvée par le Conseil d'administration. Concernant les dispositions prévoyant que le comité d'audit et de contrôle examine l'indépendance et le mandat de la fonction d'enquête, les crédits et effectifs qui lui sont nécessaires, ainsi que sa performance globale (recommandation 6), le FNUAP considère que ces dispositions sont déjà mises en œuvre à travers le rôle du Comité consultatif de supervision. Concernant la mise en place de procédures formelles à suivre pour traiter les allégations de manquement visant le Directeur et le personnel du Bureau de l'audit et des investigations (recommandation 8), le FNUAP note que la charte du Bureau de l'audit et des investigations prévoit déjà un processus bien défini. Pour ce qui

est des informations détaillées sur les plaintes et les enquêtes à inclure dans les rapports annuels sur les activités de contrôle interne (recommandation 9), le FNUAP note que le Bureau de l'audit et des investigations transmet chaque année au Conseil d'administration, dans ses comptes rendus informels, des renseignements détaillés sur les allégations reçues et les enquêtes clôturées. Enfin, s'agissant de l'adéquation des crédits et des effectifs de la fonction d'enquête au vu des recommandations du Comité consultatif de supervision (recommandation 10), le FNUAP note que le rapport du Comité consultatif de supervision inclut des commentaires, le cas échéant, sur les propositions faites par le Directeur du Bureau de l'audit et des investigations auprès de la direction, mais pas sur les dispositions incluses par la direction dans le budget présenté au Conseil d'administration, compte tenu des délais à respecter pour la présentation de documents au Conseil.

C. Politiques et plateformes d'appui à la formation : améliorer la cohérence, la coordination et la convergence ([JIU/REP/2020/2](#))

13. Le principal atout du système des Nations Unies étant son personnel, la formation est un outil indispensable pour améliorer la qualité et l'efficacité en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. Grâce à elle, le personnel peut développer de nouvelles connaissances, acquérir de nouvelles compétences et perfectionner son comportement. La formation n'est pas facultative ; c'est une condition essentielle pour qu'une organisation et son personnel puissent s'adapter dans un environnement hautement concurrentiel. En outre, le système des Nations Unies ne peut s'affranchir de la transition que connaît le monde du travail, laquelle exige i) des entités qu'elles soient capables de réagir avec agilité et ii) des individus que leur formation se poursuive tout au long du parcours professionnel. La formation est une force de transformation qui peut faire tomber les cloisonnements, stimuler la coopération interinstitutions, créer des synergies et accroître l'efficacité.

14. Le rapport révèle que s'il est généralement admis que la formation a un caractère stratégique, ce principe n'est pas toujours mis en pratique. Des solutions à court terme sont mises en œuvre au détriment du développement d'un système global de gestion des aptitudes. Il est donc nécessaire de promouvoir une nouvelle culture de la formation et d'adopter une perspective globale sur la coopération interinstitutions. L'exploitation des possibilités offertes par les nouvelles technologies demeure aléatoire et incohérente, bien que la formation en ligne puisse être vue comme une étape vers l'agilité pour les entités. Tout en gardant à l'esprit que la formation implique une responsabilité partagée, il est nécessaire de renforcer la mobilisation et l'adhésion du personnel au lieu de partir du principe que les initiatives doivent être mises en œuvre uniquement par les entités et les gestionnaires.

15. Pour remédier à ces difficultés, le rapport formule neuf recommandations formelles et 17 recommandations informelles. Sur les neuf recommandations formelles, sept concernent le FNUAP. Six sont adressées à la Directrice exécutive (recommandations 1, 2, 3, 4, 6 et 7) et une au Conseil d'administration (recommandation 8).

16. Le FNUAP s'aligne sur la réponse donnée par le CCS au rapport ([A/75/7193/Add.1](#)). Il accueille avec intérêt ce rapport qui fournit des informations précieuses pour les prochaines années. Concernant la mise en place et le suivi d'indicateurs de performance clés et de cibles connexes destinés à mesurer l'efficacité des programmes de formation (recommandation 1), le FNUAP élabore et teste actuellement une théorie du changement relative à la formation, pleinement intégrée à sa gestion adaptative et à son cycle de programmation ; le FNUAP est la première entité des Nations Unies à adopter une telle théorie, qui devrait être mise en application en 2022. Pour ce qui est de l'intégration des résultats des évaluations des activités de formation dans les processus de prise de décisions (recommandation 2), le FNUAP considère que la question s'inscrit dans une perspective élargie, l'adoption d'une gestion adaptative faisant des systèmes de gestion de la formation un élément parmi d'autres de l'infrastructure de formation d'une organisation. Le FNUAP encourage l'utilisation et le maintien systématiques de plateformes de formation externes (recommandation 3). En tant qu'organisation présente sur le terrain, le FNUAP considère que l'intégration des plans de formation du personnel dans les évaluations des performances (recommandation 4) ne suffit pas, et que la formation doit être continue, collaborative et directement intégrée au système de gestion axée

sur les résultats. Le FNUAP soutient l'utilisation de ressources de formation libres (recommandation 6) ainsi que la reconnaissance des certificats de formation acquis par les entités des Nations Unies (recommandation 7). Enfin, le FNUAP est favorable à l'introduction d'un cadre commun d'orientation du perfectionnement professionnel des Nations Unies (recommandation 8).

D. Le partage des locaux dans le système des Nations Unies : pratiques actuelles et perspectives ([JIU/REP/2020/3](#))

17. Le rapport révèle que depuis l'adoption de la résolution 42/196 de l'Assemblée générale en 1987, les progrès en matière de partage des locaux sont limités. Les données fournies montrent que 18 % des locaux sont partagés ; près des deux tiers des locaux se trouvent au niveau infranational, et la grande majorité d'entre eux ne sont pas partagés. Le rapport souligne en outre une lacune importante : les données sur lesquelles fonder des prévisions concrètes ou s'appuyer pour élaborer une planification ou fixer des priorités sont insuffisantes.

18. Le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement a apporté d'importantes modifications au programme de partage des locaux, parmi lesquelles une participation élargie des entités au-delà du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Programme alimentaire mondial (PAM) et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la définition d'une cible de 50 % de locaux communs d'ici à 2021 et une plus grande importance accordée aux locaux infranationaux. Le rapport indique que si la cible de 50 % a des aspects positifs, elle présente aussi des limites notables. Le rapport considère que les objectifs fixés en matière de partage des locaux ne sont pas suffisamment explicites. Les gains d'efficacité attendus ne sont pas clairs. Il est également nécessaire de préciser le poids que des avantages tels que la baisse de l'empreinte écologique, l'image des entités et la collaboration pragmatique devraient avoir dans la prise de décisions.

19. L'un des obstacles majeurs concerne le financement du partage des locaux, qui n'a jamais été abordé de manière satisfaisante. Les initiatives mises en œuvre pour mobiliser l'investissement privé, telles que l'introduction de programmes de partenariat public-privé, n'ont pas permis d'offrir des solutions rentables. Par ailleurs, les discussions sur le partage des locaux ont été axées sur les pays, et les présences régionales importantes qui existent aujourd'hui ont été négligées. Les mécanismes de gouvernance et de coopération interorganisations concernant le partage des locaux sont faibles. Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable devrait procéder à des modifications visant à renforcer la planification et l'analyse des possibilités de partage des locaux au niveau mondial, tout en offrant un appui centralisé et actif aux équipes de pays des Nations Unies tout au long de la durée de projets spécifiques que le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies est le plus à même de mener à bien.

20. Enfin, le rapport conclut également que l'examen du partage des locaux au cas par cas ne permettra probablement pas de résoudre les principales inefficacités quant à la manière dont le système des Nations Unies acquiert et gère les locaux sur le terrain, car la planification, l'acquisition et la gestion des installations ne s'inscrivent pas dans une optique cohérente et globale. Plutôt que de procéder de façon fragmentaire par emplacement ou par entité, il serait préférable d'envisager dans sa globalité le parc immobilier du système des Nations Unies.

21. Sur les huit recommandations formulées dans ce rapport, sept concernent le FNUAP. Une est adressée au Conseil d'administration (recommandation 1) et les six autres à la Directrice exécutive (recommandations 2, 3, 4, 5, 7 et 8).

22. Le FNUAP s'aligne sur la réponse donnée par le CCS au rapport ([A/75/730/Add.1](#)). En ce qui concerne la recommandation 1 (les organes directeurs devraient donner des directives sur le partage des services et demander des rapports périodiques sur les résultats obtenus), le FNUAP note qu'il fournit régulièrement ces informations au Conseil d'administration. Le FNUAP soutient les initiatives interorganisations visant à promouvoir le développement du partage des locaux (recommandation 2), et y contribue largement. À cet égard, il convient de noter que 72 % des bureaux

du FNUAP se trouvent déjà dans des locaux partagés. Le FNUAP est également favorable à la réévaluation de la cible de 50 % de locaux communs (recommandation 3), tout en notant que cet exercice nécessite de mobiliser des ressources spécifiques du FNUAP. Le FNUAP soutient la définition de mesures permettant de répondre aux besoins de financement des immobilisations pour le partage de locaux, et contribue à ce travail en jouant le rôle de chef de file au sein de l'Équipe spéciale interorganisations sur les locaux et les services communs. Par ailleurs, le FNUAP soutient les initiatives visant à tirer les enseignements des partenariats public-privé précédents, tout en mettant en garde contre le coût supplémentaire d'un mécanisme administré centralement (recommandation 5). Le FNUAP considère qu'un mécanisme unifié de gestion des biens immobiliers hors Siège permettrait au personnel présent sur le terrain de se concentrer davantage sur d'autres aspects de la gestion des opérations (recommandation 7). À cet égard, le FNUAP a conclu un contrat à long terme de services de courtage à l'échelle mondiale, dont les autres entités du système des Nations Unies pour le développement peuvent également bénéficier. Le FNUAP est favorable à la clarification du rôle et des compétences de l'Équipe spéciale interorganisations sur les locaux et les services communs, ainsi qu'au renforcement de l'appui technique apporté par le Bureau de la coordination des activités de développement, qui compléterait les efforts déployés à temps partiel par les entités membres de l'Équipe spéciale (recommandation 8).

E. Gestion du risque institutionnel : approches et utilisations dans les entités des Nations Unies ([JIU/REP/2020/5](#))

23. La gestion du risque institutionnel, qui s'inspire du secteur privé, est utile dans tous les secteurs, y compris au sein des entités des Nations Unies. Celles-ci sont exposées, dans l'exécution de leurs mandats, à d'innombrables risques, qu'il s'agisse de fraude et de corruption, d'atteintes à la réputation, de cybercriminalité, de risques d'ordre politique ou encore des effets de catastrophes naturelles et d'origine humaine. Ainsi, dans sa résolution 61/245, l'Assemblée générale a approuvé l'adoption de la gestion du risque institutionnel dans le système des Nations Unies afin de renforcer le dispositif de gouvernance et de contrôle.

24. La gestion du risque institutionnel est un processus de recensement, d'analyse, d'évaluation, de traitement et de suivi des risques conduit à l'échelle d'une organisation de manière structurée, intégrée et systématique en vue de parvenir à la réalisation des objectifs organisationnels. Il s'agit fondamentalement de gérer l'incertitude, porteuse à la fois de menaces et de possibilités.

25. L'étude vise principalement à informer les organes délibérants ou directeurs et les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies des progrès réalisés depuis le dernier rapport ([JIU/REP/2010/4](#)), de l'état d'avancement de la mise en œuvre, de l'utilisation et de l'intégration des pratiques de gestion du risque institutionnel dans les 28 entités participantes, et à recenser les bonnes pratiques et les enseignements tirés afin d'orienter les initiatives en cours et à venir.

26. L'étude propose une mise à jour des 10 conditions énumérées dans le cadre de référence et évalue les progrès de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel par rapport à celles-ci. Elle contient également quatre recommandations formelles, qui concernent toutes le FNUAP. Deux sont adressées à la Directrice exécutive (recommandations 2 et 3) et deux au Conseil d'administration (recommandations 1 et 4). En outre, l'étude inclut 21 recommandations informelles visant à renforcer l'efficacité et l'intégration de la gestion du risque institutionnel pour davantage d'anticipation, la prise de décisions plus éclairées et une meilleure gouvernance.

27. Le FNUAP s'aligne sur la réponse donnée par le CCS au rapport ([A/75/718/Add.1](#)). Il appartient aux organes délibérants ou directeurs de décider de leurs propres programmes, en tenant compte des priorités divergentes et des contraintes de temps. Le FNUAP soutiendra le Conseil d'administration, en fonction des besoins (recommandation 1). Le FNUAP soutient la réalisation d'un examen complet confrontant la mise en œuvre de sa gestion du risque institutionnel aux conditions définies par le CCI (recommandation 2), ainsi que l'élaboration d'un rapport sur les résultats de cet examen avant la fin de l'année 2022 (recommandation 4), tout en notant qu'un

examen similaire, réalisé par le Bureau de l'audit et des investigations, est en cours. Le FNUAP a joué un rôle actif dans l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion (recommandation 3) et continuera de s'impliquer dans le nouveau Forum de gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion.

F. Le multilinguisme dans le système des Nations Unies ([JIU/REP/2020/6](#))

28. Le rapport visait principalement à informer les organes délibérants ou directeurs et les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies des progrès réalisés en matière de multilinguisme depuis le dernier rapport ([JIU/REP/2011/4](#)). Ce rapport passe en revue les stratégies, politiques, pratiques et mécanismes mis en place, les mesures destinées à inciter le personnel à promouvoir et renforcer le multilinguisme, ainsi que les possibilités de recourir davantage aux ressources externes et aux partenariats, et de tirer plus largement parti des technologies linguistiques.

29. Le multilinguisme est un atout pour toutes les entités des Nations Unies et une responsabilité partagée. Le multilinguisme est le principal instrument de gouvernance des entités des Nations Unies, mais aussi leur principal instrument de communication avec leurs bénéficiaires, les populations de leurs États membres.

30. L'une des conclusions majeures de cette étude concerne le fait que, par rapport à la situation de 2011, la plupart des organisations participantes ne s'appuient toujours pas sur un cadre stratégique qui assurerait l'usage équitable des différentes langues et le respect du multilinguisme dans l'ensemble de leurs activités, et fournirait des orientations à cet effet. En outre, l'étude a confirmé qu'une approche cohérente du multilinguisme faisait toujours défaut dans le système des Nations Unies, comme en témoignent divers éléments, depuis l'absence d'une définition commune des termes « langue officielle » et « langue de travail » jusqu'à l'absence d'une analyse systémique de la question.

31. Alors qu'il ne reste qu'une décennie pour réaliser les objectifs de développement durable et le Programme 2030, il importe que les entités des Nations Unies communiquent dans les langues des populations sur le terrain, y compris les langues locales, afin que nul ne soit laissé de côté. Les membres du personnel des entités des Nations Unies doivent posséder des aptitudes linguistiques leur permettant de maîtriser plus d'une langue officielle et de travail de leur entité respective afin d'incarner le caractère universel de la Charte des Nations Unies.

32. L'étude contient sept recommandations formelles, dont six concernent le FNUAP. Trois sont adressées à la Directrice exécutive (recommandations 3, 5 et 6) et trois au Conseil d'administration (recommandations 1, 2 et 4). Elles sont complétées par six recommandations informelles.

33. Bien que le FNUAP soutienne la plupart des recommandations du CCI, en totalité ou en partie, le Fonds considère qu'il serait plus judicieux de faire du multilinguisme une partie intégrante de la gestion des aptitudes et de la diversité, et de l'envisager dans un cadre global pour obtenir des résultats efficaces sur le terrain, au lieu d'élaborer un programme indépendant sur le sujet (recommandation 1) ou d'adopter des politiques distinctes (recommandation 4). Bien que le FNUAP reconnaisse l'importance de nommer un haut responsable chargé de la coordination de la mise en œuvre des plans d'action sur le multilinguisme (recommandation 2), les ressources financières de l'entité et la nécessité de disposer de ressources linguistiques spécifiques doivent être prises en compte en priorité. Bien que le FNUAP reconnaisse l'importance de disposer de services de traduction et d'interprétation efficaces et rentables, la présence de tels services en interne (recommandation 3) n'est qu'un des modèles possibles ; d'autres possibilités sont envisageables, parmi lesquelles le recours aux compétences du personnel déjà en poste, l'utilisation d'accords à long terme avec de plus grandes entités des Nations Unies disposant de tels services en interne, ou encore l'externalisation. Le FNUAP est favorable à l'élaboration d'une approche globale et coordonnée du multilinguisme à l'échelle du système (recommandation 6), y compris d'un cadre commun du système des Nations Unies pour les six langues officielles de l'ONU (recommandation 5), afin d'orienter plus efficacement la formation et la certification dans les différentes langues. Le FNUAP

insiste par ailleurs sur la nécessité d'envisager le multilinguisme dans une optique plus large afin d'obtenir des résultats et de « ne laisser personne de côté ».

III. **État d'avancement de l'application par le FNUAP des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection**

34. Conformément à la résolution 60/258 par laquelle l'Assemblée générale des Nations Unies a demandé au CCI d'améliorer le dialogue avec les organisations participantes et de renforcer ainsi l'application de ses recommandations, le CCI a prié le Fonds de lui communiquer des informations sur la suite donnée à ses recommandations. Sur l'ensemble des recommandations formulées entre 2012 et 2019², 205 (73 %) ont été acceptées ; 30 (11 %) ont été rejetées ou jugées non pertinentes ; et 46 (16 %) sont en cours d'examen. Parmi les recommandations acceptées, 141 (69 %) ont été appliquées et 64 (31 %) sont en cours d'application ou sur le point de l'être.

35. On trouvera aux annexes 2 et 3 du présent rapport des renseignements actualisés sur le niveau d'application des recommandations les plus récemment formulées (entre 2018 et 2020).

36. Sur les 36 recommandations applicables au FNUAP et formulées par le CCI dans ses rapports en 2018 (voir l'annexe 2), neuf (25 %) sont en cours d'examen, deux (6 %) n'ont pas été acceptées, 12 (33 %) ont été appliquées et 13 (36 %) sont en cours d'application ou sur le point de l'être³.

37. De même, sur les 38 recommandations applicables au Fonds et formulées par le CCI dans ses rapports en 2019 (voir l'annexe 3)⁴, 19 (50 %) sont en cours d'examen, deux (5 %) n'ont pas été acceptées, six (16 %) ont été appliquées et 11 (29 %) sont en cours d'application ou sur le point de l'être.

38. Les six rapports publiés en 2020 et reçus avant la date limite d'établissement du présent rapport⁵ contiennent 31 recommandations applicables au FNUAP, dont 13 sont adressées au Conseil d'administration. L'état d'avancement de l'application de ces recommandations sera actualisé dès que les rapports seront disponibles dans le système de suivi en ligne du CCI.

39. Des informations complémentaires sur les recommandations sont fournies dans le système de suivi en ligne du CCI accessible aux États membres.

40. Le Fonds s'engage à donner suite aux recommandations pertinentes en attente et à continuer de contribuer aux diverses initiatives que le CCI pourrait lancer à l'avenir.

² Les rapports publiés en 2020 n'avaient pas encore été téléchargés dans le système de suivi en ligne du CCI au moment de l'élaboration du présent rapport.

³ Données extraites début février 2021.

⁴ Qu'elles aient été examinées par le Conseil d'administration en 2020 ou en 2021.

⁵ Les rapports JIU/REP/2020/7 et JIU/REP/2020/8 ont été reçus après la date limite fixée pour la préparation du présent rapport (voir également la note de bas de page 1).

ANNEXE 1

Résumé des rapports, notes et lettres d'observation figurant dans le présent rapport et concernant le FNUAP

Référence du rapport	Intitulé du rapport	Nombre total de recommandations	Concernant le FNUAP	Dont recommandations adressées au Conseil d'administration
JIU/REP/2019/9	Examen des pratiques récentes des entités des Nations Unies en matière d'externalisation de services à des prestataires privés	7	7	1
JIU/REP/2020/1	Examen des progrès accomplis par les entités des Nations Unies dans le renforcement de la fonction d'enquête	10	7	6
JIU/REP/2020/2	Politiques et plateformes d'appui à la formation : améliorer la cohérence, la coordination et la convergence	9	7	1
JIU/REP/2020/3	Le partage des locaux dans le système des Nations Unies : pratiques actuelles et perspectives	8	7	1
JIU/REP/2020/5	Gestion du risque institutionnel : approches et utilisations dans les entités des Nations Unies	4	4	2
JIU/REP/2020/6	Le multilinguisme dans le système des Nations Unies	7	6	3
Total pour les rapports adressés au Conseil d'administration en 2020		45	38	14

Le rapport suivant du CCI daté de 2020 ne concerne pas le FNUAP :

[JIU/REP/2020/4](#) – Examen de la gestion et de l'administration de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

Les rapports suivants du CCI datés de 2020 n'ont pas été reçus avant la date limite de présentation du présent rapport et seront présentés en 2022 :

[JIU/REP/2020/7](#) – Préparation à l'application de la technologie de chaîne de blocs dans le système des Nations Unies (en anglais)

[JIU/REP/2020/8](#) – Examen de l'intégration de la durabilité environnementale dans les entités des Nations Unies (en anglais)

ANNEXE 2

État d'avancement (au 31 janvier 2021) de l'application des recommandations formulées par le CCI dans les rapports de 2019

Référence du rapport	Intitulé du rapport	Nombre total de recommandations	Concernant le FNUAP	Dont recommandations adressées aux organes directeurs	État d'avancement de l'application des recommandations concernant le FNUAP			
					Non acceptées	En cours d'examen	Appliquées	En cours
JIU/REP/2019/2	Examen du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes	5	4	1	0	3	0	1
JIU/REP/2019/3	Examen de l'intégration de la réduction des risques de catastrophe dans l'action que mène le système des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030	3	3	1	0	3	0	0
JIU/REP/2019/4	Examen de la gestion du changement dans les entités des Nations Unies	6	6	1	0	3	1	2
JIU/REP/2019/5	L'administration des services d'informatique en nuage dans le système des Nations Unies	5	4	1	0	1	0	3
JIU/REP/2019/6	Les comités d'audit et de contrôle des entités des Nations Unies	7	7	7	0	1	4	2
JIU/REP/2019/8	Examen des programmes d'échange de personnel et des autres mesures de mobilité interorganisations en place dans les organisations du système des Nations Unies	10	7	0	1	4	1	1
JIU/REP/2019/9	Examen des pratiques récentes des entités des Nations Unies en matière d'externalisation de services à des prestataires privés	7	7	1	1	4	0	2
Total pour les rapports adressés au Conseil d'administration en 2019		43	38	12	2	19	6	11

Les rapports suivants du CCI datés de 2019 ne concernent pas le FNUAP :

[JIU/REP/2019/1](#) – Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)

[JIU/REP/2019/7](#) – Examen de la gestion et de l'administration du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA)

ANNEXE 3

État d'avancement (au 31 janvier 2021) de l'application des recommandations formulées par le CCI en 2018

Référence du rapport	Intitulé du rapport	Nombre total de recommandations	Concernant le FNUAP	Dont recommandations adressées aux organes directeurs	État d'avancement de l'application des recommandations concernant le FNUAP			
					Non acceptées	En cours d'examen	Appliquées	En cours
JIU/REP/2018/1	Examen des programmes de stages à l'échelle du système des Nations Unies	7	5	1	0	0	4	1
JIU/REP/2018/4	Examen des pratiques et politiques de protection des lanceurs d'alerte dans les organismes du système des Nations Unies	11	8	1	2	0	6	0
JIU/REP/2018/5	Possibilités d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des services d'appui administratif en augmentant la coopération interinstitutions	10	6	1	0	0	0	6
JIU/REP/2018/6	Améliorer l'accès des personnes handicapées aux conférences et réunions du système des Nations Unies	10	10	1	0	8	0	2
JIU/REP/2018/7	Renforcer l'exploitation de la recherche sur les politiques dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030	12	7	1	0	1	2	4
Total pour 2018		50	36	5	2	9	12	13

Les rapports suivants du CCI datés de 2018 ne concernent pas le FNUAP ou ne lui sont pas adressés :

[JIU/REP/2018/2](#) – Rapport sur l'état d'avancement des suites données aux recommandations figurant dans l'examen de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire dans le système des Nations Unies

[JIU/REP/2018/3](#) – Examen de la gestion et de l'administration du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)

ANNEXE 4
Examen des recommandations pertinentes du Corps commun d'inspection
adressées au Conseil d'administration pour 2021

Recommandations	Commentaires de la direction
JIU/REP/2019/9 – Examen des pratiques récentes des entités des Nations Unies en matière d'externalisation de services à des prestataires privés	
#2 Les organes délibérants des entités des Nations Unies devraient demander à leurs chefs de secrétariat de veiller à ce que, d'ici à la fin de 2022, les rapports annuels sur les achats comportent une sous-section sur les dépenses relatives aux services fournis par des prestataires privés.	Le FNUAP note que les dépenses relatives aux achats des Nations Unies sont déjà détaillées dans un rapport consolidé conjoint coordonné par une autre entité des Nations Unies.
JIU/REP/2020/1 – Examen des progrès accomplis par les entités des Nations Unies dans le renforcement de la fonction d'enquête	
#1 Les organes délibérants des entités des Nations Unies devraient demander que leurs entités, si elles ne l'ont pas encore fait, insèrent dans leurs chartes de supervision interne une clause de révision périodique et d'actualisation s'il y a lieu, ainsi qu'une obligation de faire approuver cette actualisation par les organes délibérants. Les chartes actualisées devraient être présentées aux organes délibérants pour adoption d'ici à la fin de 2021.	La charte du Bureau de l'audit et des investigations est examinée et actualisée régulièrement, en fonction des besoins, après examen par le Comité consultatif de supervision du FNUAP. Conformément à la politique de contrôle approuvée par le Conseil d'administration, l'approbation de la charte du Bureau de l'audit et des investigations a été déléguée à la Directrice exécutive du FNUAP, et la charte est transmise pour information au Conseil d'administration.
#5 Les organes délibérants des entités des Nations Unies devraient demander que leurs entités, si elles ne l'ont pas encore fait, insèrent dans leurs chartes de supervision, d'ici à la fin de 2021, des clauses disposant que : a) Les chefs des bureaux de contrôle interne ne peuvent être nommés, renvoyés ou relevés de leurs fonctions qu'après consultation des organes délibérants et avec leur assentiment ; b) Le mandat des chefs des bureaux de contrôle interne est limité à une durée comprise entre cinq et sept ans, est de préférence non renouvelable et est assorti de restrictions au rengagement ultérieur dans la même entité ; c) Les chefs des bureaux de contrôle interne ont un accès sans restriction aux organes délibérants et aux comités d'audit et de contrôle concernés.	Concernant le point a) : cela nécessite de modifier la politique de contrôle approuvée par le Conseil d'administration. Le FNUAP note que la politique de contrôle demande déjà au Comité consultatif de supervision (précédemment dénommé Comité consultatif pour les questions d'audit) de participer aux processus de sélection, de renvoi et d'évaluation des performances du Directeur du Bureau de l'audit et des investigations. Concernant le point b) : le FNUAP soutient la mise en place de restrictions au rengagement ultérieur, qui sont déjà appliquées dans l'organisation. Le FNUAP considère que la durée maximale de mandat actuelle fixée dans la politique de contrôle approuvée par le Conseil d'administration (cinq ans, renouvelable une fois) est avantageuse, compte tenu des difficultés auxquelles font face les entités dans le contexte actuellement en pleine mutation et marqué par des réformes, tout en laissant la possibilité de reconsidérer la situation au bout de cinq ans. Concernant le point c) : cette recommandation est déjà appliquée, conformément à la politique de contrôle approuvée par le Conseil d'administration.
#6 Les organes délibérants des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient demander à leurs entités d'actualiser, d'ici à la fin de 2021, le mandat du comité d'audit et de contrôle, en y insérant, au besoin, des dispositions appropriées prévoyant que celui-ci :	Le FNUAP considère que ces dispositions sont déjà mises en œuvre à travers le rôle du Comité consultatif de supervision.

<p>a) Examine l'indépendance et le mandat du bureau de contrôle interne ou de la fonction d'enquête ;</p> <p>b) Examine les crédits et effectifs qui lui sont nécessaires ;</p> <p>c) Examine sa performance globale ;</p> <p>d) Formule des recommandations sur ces questions.</p>	
<p>#8 Les organes délibérants des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient demander à leurs entités de mettre en place, d'ici à la fin de 2021, les procédures formelles à suivre pour traiter les allégations de manquement visant les chefs et le personnel des bureaux de contrôle interne, afin d'éviter les situations de conflits d'intérêts.</p>	<p>La charte du Bureau de l'audit et des investigations précise déjà le processus appliqué au Directeur et au personnel du Bureau de l'audit et des investigations : ces allégations sont signalées à la Directrice exécutive, qui demande conseil au Président du Comité consultatif de supervision.</p>
<p>#9 Les organes délibérants des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient demander à leurs entités de faire figurer dans leurs rapports annuels sur les activités de contrôle interne des informations sur les plaintes et les enquêtes, notamment des renseignements sur le nombre, le type et la nature des plaintes et des enquêtes, et des tendances observées dans ce domaine.</p>	<p>Le Bureau de l'audit et des investigations transmet chaque année au Conseil d'administration, dans ses comptes rendus informels, des renseignements détaillés sur les allégations reçues et les enquêtes clôturées.</p>
<p>#10 Les organes délibérants des entités des Nations Unies devraient vérifier si les crédits et les effectifs de la fonction d'enquête sont adéquats au vu des éventuelles recommandations du comité d'audit et de contrôle.</p>	<p>Compte tenu des délais à respecter pour la présentation de documents au Conseil d'administration, le Comité consultatif de supervision émet des commentaires sur le budget proposé par le Directeur du Bureau de l'audit et des investigations à l'intention de la direction du FNUAP, mais pas sur les dispositions incluses par la direction dans le budget présenté au Conseil d'administration.</p>
<p>JIU/REP/2020/2 – Politiques et plateformes d'appui à la formation : améliorer la cohérence, la coordination et la convergence</p>	
<p>#8 Les organes directeurs des entités des Nations Unies devraient, d'ici à la fin de 2023, approuver un cadre commun d'orientation du perfectionnement professionnel des Nations Unies, convenu par l'entremise des mécanismes interinstitutions pertinents, qui devrait contenir un ensemble de principes et un plan d'action pour une mise en œuvre progressive.</p>	<p>Le FNUAP soutient et appliquera cette recommandation, conformément à la décision du Conseil d'administration.</p>
<p>JIU/REP/2020/3 – Le partage des locaux dans le système des Nations Unies : pratiques actuelles et perspectives</p>	
<p>#1 Les organes directeurs des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient, d'ici à la fin de 2021, donner aux chefs de secrétariat des directives sur les conditions de la participation de leurs entités aux initiatives de partage des locaux et demander des rapports périodiques sur les résultats obtenus.</p>	<p>Le FNUAP note qu'il soumet régulièrement des rapports au Conseil d'administration sur ces questions, et considère donc que cette recommandation est déjà appliquée.</p>

JIU/REP/2020/5 – Gestion du risque institutionnel : approches et utilisations dans les entités des Nations Unies	
#1 Afin de s’acquitter de leurs rôles et responsabilités de contrôle, les organes délibérants ou directeurs devraient inscrire la gestion du risque institutionnel à l’ordre du jour de leurs réunions au moins une fois par an, dans la mesure voulue par le mandat de l’entité, l’étendue de son réseau de terrain et son degré d’exposition au risque.	Il appartient au Conseil d’administration de décider de son propre programme, en tenant compte des priorités divergentes et des contraintes de temps.
#4 D’ici à la fin de 2022, les organes délibérants ou directeurs des entités participantes devraient demander aux chefs de secrétariat de rendre compte des résultats d’un examen complet confrontant la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel par l’entité aux conditions 1 à 9 définies par le CCI dans le présent rapport.	L’examen réalisé par le Bureau de l’audit et des investigations est en cours.
JIU/REP/2020/6 – Le multilinguisme dans le système des Nations Unies	
#1 Les organes délibérants ou directeurs des entités des Nations Unies devraient demander à leurs chefs de secrétariat d’élaborer, si cela n’a pas encore été fait, un cadre stratégique pour le multilinguisme assorti de directives administratives et opérationnelles pour sa mise en œuvre, et de soumettre ce cadre et ces directives pour adoption avant la fin de 2022.	Le FNUAP considère qu’il serait plus judicieux de faire du multilinguisme une partie intégrante de la gestion des aptitudes et de la diversité, et de l’envisager dans un cadre global pour obtenir des résultats efficaces sur le terrain.
#2 Les organes délibérants ou directeurs des entités des Nations Unies devraient demander à leurs chefs de secrétariat de nommer d’ici à la fin de 2022, si cela n’a pas encore été fait, un haut responsable comme coordonnateur/coordonnatrice ou référent(e) pour le multilinguisme, en précisant clairement ses responsabilités et les pouvoirs qui lui sont délégués pour la coordination de la mise en œuvre du cadre stratégique dans leur entité.	Bien que le FNUAP reconnaisse l’importance de nommer un haut responsable chargé de la coordination de la mise en œuvre des plans d’action sur le multilinguisme, les ressources financières de l’entité et la nécessité de disposer de ressources linguistiques spécifiques doivent être prises en compte en priorité.
#4 Les organes délibérants ou directeurs des entités des Nations Unies devraient demander à leurs chefs de secrétariat d’adopter d’ici à la fin de 2022, si cela n’a pas encore été fait, des politiques de formation qui encouragent les fonctionnaires à se perfectionner en permanence et à renforcer leurs aptitudes dans les langues officielles de l’entité ainsi que, le cas échéant, dans d’autres langues, et de garantir un financement suffisant à cet effet.	Le FNUAP considère qu’il serait plus judicieux de faire du multilinguisme une partie intégrante de la gestion des aptitudes et de la diversité, et de l’envisager dans un cadre global pour obtenir des résultats efficaces sur le terrain.

Annexe 5. Éléments du programme de travail du CCI pour 2021 pertinents au regard des travaux du FNUAP

1. À l'issue de consultations menées avec l'ensemble des entités des Nations Unies, et compte tenu de leurs propositions, le CCI a dégagé sept nouveaux sujets d'étude pour son programme de travail de 2021, présenté à l'Assemblée générale en même temps que son [rapport pour 2020](#).
2. Dans l'ensemble, cinq de ces sujets concernent le FNUAP, comme indiqué dans le tableau ci-dessous, et seront activement soutenus.

Point	Intitulé	Type
1.	Examen des politiques, mesures, mécanismes et pratiques visant à prévenir et à combattre le racisme et la discrimination raciale dans le système des Nations Unies (A.457)	À l'échelle du système
2.	Examen des politiques et pratiques visant à assurer la continuité des opérations dans les entités des Nations Unies (A.458)	À l'échelle du système
3.	Examen de la gestion des partenaires d'exécution dans les entités des Nations Unies (A.459)	À l'échelle du système
4.	Examen des mécanismes internes de recours préalable à la saisine du tribunal à la disposition des fonctionnaires des entités des Nations Unies (A.460)	À l'échelle du système
5.	Examen des dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les entités des Nations Unies (A.462)	À l'échelle du système