



**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  
5 mars 2015  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2015**

1<sup>er</sup>-12 juin 2015, New York

Point 1 de l'ordre du jour provisoire

**Questions d'organisation**

**Rapport de la première session ordinaire de 2015  
(26 au 30 janvier 2015, New York)**

**Table des matières**

	<i>Page</i>
I. Questions d'organisation . . . . .	2
<i>Débat consacré au PNUD.</i> . . . . .	2
II. Déclaration de l'Administratrice et questions financières, budgétaires et administratives . . . . .	2
III. Programmes de pays et questions connexes . . . . .	8
IV. Évaluation . . . . .	9
<i>Débat consacré au FNUAP</i> . . . . .	12
V. Déclaration du Directeur exécutif et contrôle . . . . .	12
VI. Questions financières, budgétaires et administratives . . . . .	17
VII. Programmes de pays et questions connexes . . . . .	19
<i>Débat consacré à l'UNOPS</i> . . . . .	20
VIII. Déclaration du Directeur exécutif . . . . .	20
<i>Débat consacré aux questions communes</i> . . . . .	23
IX. Recommandations du Comité des commissaires aux comptes . . . . .	23



## I. Questions d'organisation

1. La première session ordinaire de 2015 du Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS s'est tenue au Siège de l'Organisation des Nations Unies, à New York, du 26 au 30 janvier 2015. Le Président du Conseil d'administration a souhaité la bienvenue à l'ensemble des délégations et a remercié le Président et les Vice-Présidents sortants pour leur direction éclairée et leur participation active aux travaux du Conseil en 2014. Il a félicité les nouveaux membres du Bureau pour leur élection.

2. Conformément à l'article 7 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, celui-ci a élu pour 2015 le Bureau suivant :

Président :	S.E.M. Fernando Carrera	(Guatemala)
Vice-Président :	M. Sahak Sargsyan	(Arménie)
Vice-Président :	S.E.M. Hiroshi Minami	(Japon)
Vice-Président :	S.E.M. Kelebhone Maope	(Lesotho)
Vice-Président :	S.E.M. Durga Prasad Bhattarai	(Népal)

3. Le Conseil d'administration a approuvé l'ordre du jour et le plan de travail de sa première session ordinaire de 2015 (DP/2015/L.1) ainsi que le rapport sur la deuxième session ordinaire de 2014 (DP/2015/1). Le Conseil d'administration a adopté le plan de travail annuel pour 2015 (DP/2015/CRP.1) et approuvé le plan de travail provisoire pour la session annuelle de 2015.

4. Les décisions adoptées par le Conseil d'administration en 2014 figurent dans le document DP/2015/2, qui peut être consulté sur le site Web du Conseil d'administration.

5. Dans sa décision 2015/6, le Conseil d'administration a arrêté le calendrier ci-après pour ses sessions à venir en 2015 :

Session annuelle de 2015	du 1 <sup>er</sup> au 12 juin 2015 (New York)
Deuxième session ordinaire de 2015 :	du 1 <sup>er</sup> au 4 septembre 2015

### Débat consacré au PNUD

## II. Déclaration de l'Administratrice et questions financières, budgétaires et administratives

6. Dans sa déclaration liminaire au Conseil d'administration (accessible sur le site Web du Conseil d'administration), l'Administratrice a remercié le Président et les Vice-Présidents sortants pour leur engagement et leur appui tout au long de 2014 et a félicité le Président et les Vice-Présidents nouvellement élus pour 2015. La session a été retransmise en direct par webémission et l'Administratrice a souligné dans un court métrage les travaux menés par le PNUD en 2014. Elle a mentionné dans des termes émouvants la triste disparition de l'ancien président du Conseil d'administration et Représentant permanent de la Suède, S.E.M. Mårten Grunditz, qui avait apporté un solide soutien au PNUD.

7. Dans sa déclaration, l'Administratrice a présenté le rapport sur l'appui budgétaire direct (2008-2014) (DP/2015/3), fondé sur les expériences menées par le PNUD au Burkina Faso et au Népal. Le PNUD affirmait que la fourniture d'un

appui budgétaire direct constituait une politique offrant une option importante dont il devait continuer de pouvoir disposer pour répondre à la demande d'un pays, sous réserve de garanties convenues contre les risques; il sollicitait l'approbation du Conseil d'administration pour continuer à suivre cette politique.

8. Revenant sur l'année 2014, l'Administratrice a mis l'accent sur les interventions du PNUD dans le domaine du relèvement précoce face aux crises de par le monde. Elle a parlé en particulier des activités du Programme en Syrie, où, dans le contexte du Plan de réponse stratégique de la Syrie, elles apportent des moyens d'existence d'urgence aux populations déplacées en se concentrant sur les plus vulnérables. Elle a souligné les travaux du PNUD en République centrafricaine, au Soudan du Sud, au Mali, en Ukraine et au Yémen dans des domaines variés tels que l'assistance électorale et les appuis à un dialogue politique inclusif, le maintien de l'ordre, la paix et la réconciliation, la justice et la gouvernance, le renforcement constitutionnel, la justice transitionnelle, le relèvement précoce et l'appui aux personnes déplacées. Dans la crise due à la maladie à virus Ebola, le PNUD a joué pleinement son rôle en participant aux efforts visant à enrayer la flambée de la maladie et a été l'organisme chef de file désigné pour le système des Nations Unies pour l'appui au relèvement.

9. Abordant les perspectives d'avenir, l'Administratrice a souligné les immenses possibilités qu'offre l'année 2015 pour faire avancer le programme de développement durable mondial, mentionnant en particulier la soixante-dixième session de l'Assemblée générale qui s'ouvrira en septembre 2015, lors de laquelle les États Membres devaient adopter le programme de développement pour l'après-2015 et les nouveaux objectifs de développement durable. Elle a souligné l'importance de trois autres manifestations internationales : la troisième Conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe en mars, la troisième Conférence mondiale sur le financement du développement, en juillet, et la vingt et unième session de la Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, en décembre. Les résultats de chacune seraient plus opérants s'ils bénéficiaient d'effets synergiques entre elles, de façon à ce que l'élimination de la pauvreté, le renforcement de la résilience et la réduction des émissions de carbone aillent de concert. En gardant cela à l'esprit, elle a encouragé les États Membres à « adopter dans toutes ces négociations une démarche pangouvernementale ».

10. L'Administratrice a noté que le PNUD, vu son expertise et son expérience, est particulièrement bien équipé pour aider les pays à trouver et appliquer des solutions intégrées de développement durable, ainsi que l'exigera la réalisation des objectifs de développement durable. En 2015, l'organisation s'est engagée dans la deuxième année de son plan stratégique pour 2014-2017 après avoir déjà mis en place un grand nombre des changements nécessaires pour restructurer l'organisation afin qu'elle soit mieux équipée pour appliquer le plan. Le processus d'examen se traduirait par un changement de culture dans un nouveau cadre interne global de responsabilisation harmonisé avec le cadre de responsabilisation du PNUD. Cela irait de pair avec le renforcement des processus d'assurance-qualité et l'amélioration des outils de planification interne tels que les nouveaux plans d'activité annuels, qui suivraient des « chemins critiques » aidant à gérer les travaux menés au titre du plan stratégique.

11. Ces renforcements étaient étayés par une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources, dont les principaux objectifs étaient les suivants : a) mobiliser une masse critique de ressources pour protéger les recettes ordinaires et inverser leur tendance à la baisse, et accroître la proportion des fonds qui n'étaient que minimalement réservés; b) adopter une approche plus coordonnée de la mobilisation des ressources autres que les ressources ordinaires pour les activités relatives aux politiques et aux programmes; c) diversifier la base de ressources de l'organisation, non seulement par l'obtention de fonds d'un ensemble élargi de gouvernements, mais aussi de sources extra-gouvernementales. L'Administratrice se félicitait de la perspective de continuer de travailler avec les États Membres à la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources et par le biais d'un dialogue structuré. Soulignant les engagements du PNUD en faveur de la transparence et de la responsabilisation, elle a mis l'accent sur le classement de l'organisation à la première place en tant qu'organisation d'aide au développement la plus transparente au monde, selon l'Indice de transparence de l'aide pour 2014.

12. L'Administratrice a souligné l'attachement de l'organisation à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire, qui étaient des instruments extrêmement importants pour le progrès du développement humain et durable. L'hébergement du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud par le PNUD était un élément central de son engagement à cet égard. Elle a mis l'accent sur la grande attention que le PNUD accordait à ses responsabilités et à son rôle directeur au sein du système des Nations Unies pour le développement et sur la façon dont le GNUD s'efforçait d'apporter un appui plus cohérent, plus efficace et plus efficient aux pays bénéficiaires de programmes alors qu'ils opéraient la transition aux objectifs de développement durable. Une place centrale dans cet effort était occupée par les mesures visant à améliorer la façon dont les membres du GNUD planifiaient, concevaient, exerçaient un suivi et agissaient collectivement, y compris en s'appuyant sur les enseignements tirés du programme « Unis dans l'action » et des pays volontaires, qui avaient éclairé la formulation de nouvelles procédures opérationnelles permanentes. Il était essentiel pour réussir d'assurer un financement prévisible et sûr du système des coordonnateurs résidents par le biais, notamment, de l'accord de partage des coûts à l'échelle du système conclu en 2014.

13. Les membres du Conseil d'administration ont remercié l'Administratrice pour sa déclaration et ont souhaité la bienvenue au Président et aux Vice-Présidents nouvellement élus pour 2015. Ils ont reconnu que 2015 était une année cruciale et, félicitant le PNUD pour ses travaux menés depuis le début de l'année, ont souligné le rôle central que l'organisation et le système des Nations Unies devaient continuer à jouer dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015 et des futurs objectifs de développement durable. Le PNUD était bien placé pour apporter un appui à ses partenaires afin de les aider à comprendre et combattre les aspects multidimensionnels de la pauvreté et de l'inégalité, et à renforcer la gouvernance démocratique et la résilience afin de pérenniser les avancées en matière de développement. Ils souhaitaient que l'organisation continue de fournir ses compétences et apports techniques dans différents domaines pour aider à faire en sorte que les objectifs finals soient ambitieux, concrets, mesurables et réalisables. Ils considéraient que le PNUD était activement engagé dans les trois importantes conférences sur le financement du développement, la réduction des risques de catastrophe et le changement climatique, ainsi que dans le sommet que

l'Assemblée générale tiendrait en septembre sur le programme de développement pour l'après-2015.

14. Ils ont loué le PNUD pour ses interventions dans les situations de conflit et de crise qui touchaient différentes régions, soulignant en particulier le conflit en République arabe syrienne et l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest. Ils ont mis l'accent sur les travaux cruciaux de relèvement précoce menés par l'organisation et ses interventions face aux crises, axés sur le développement à long terme et exécutés en collaboration avec les acteurs humanitaires. Ils souhaitaient que le PNUD joue un rôle directeur pour que l'approche du système des Nations Unies en matière de consolidation de la paix soit intégrée et qu'il intègre la prise en compte des conflits dans ses domaines d'intervention au niveau des politiques et des programmes.

15. Dans leur ensemble, les délégations ont souligné que la mission essentielle de l'organisation – d'après son plan stratégique pour 2014-2017 et l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies – devait demeurer l'élimination de la pauvreté et la réalisation d'une croissance inclusive, préalables à la réalisation d'un développement durable, en particulier dans les pays les moins avancés, vers lesquels tous les efforts déployés pour améliorer l'efficacité et l'efficacité devaient tendre. Le PNUD devait continuer à accorder une attention particulière au renforcement des capacités en aidant les pays à effectuer la transition des objectifs du Millénaire pour le développement aux objectifs de développement durable. Ils ont mis l'accent sur les besoins particuliers des pays à revenu intermédiaire et des petits États insulaires en développement, notant que l'Année internationale des petits États insulaires en développement en 2014 s'était achevée par l'adoption des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement. Ils ont encouragé le PNUD à appuyer activement les activités en faveur de ces États et à assurer une répartition équitable, précise et prévisible des ressources ordinaires à cette région.

16. Les États Membres ont continué d'exprimer leur soutien aux réformes structurelles au moyen desquelles le PNUD était en mesure de répondre à sa finalité et d'exécuter ses tâches conformément à son plan stratégique et à l'examen quadriennal et à s'engager dans le processus lié au programme de développement pour l'après-2015. Ils ont souligné qu'il importait de mettre en place une solide culture de gestion de la performance, y compris une capacité renforcée d'établir des rapports basés sur des données factuelles, le contrôle financier, la gestion des ressources humaines et la bonne administration de la justice. De nombreux membres du Conseil d'administration, toutefois, ont également déclaré craindre que les réformes ne soient préjudiciables à l'équilibre au niveau du personnel du PNUD des pays développés et des pays en développement et ils ont souligné qu'il était important que l'organisation reste égalitaire et transparente tout au long du processus et fasse périodiquement le point avec les membres du Conseil d'administration.

17. Sur la question de l'appui budgétaire direct, les délégations étaient satisfaites des efforts déployés par le PNUD pour apporter des précisions sur la situation et faire preuve d'une plus grande prudence à la lumière de ses expériences au Burkina Faso et au Népal, sur lesquelles elles demandaient que des évaluations soient effectuées et des leçons tirées et documentées de façon à ce que le Conseil d'administration puisse décider du sort à réserver à cet instrument financier à l'avenir. Ils ont en particulier loué les dispositions du PNUD visant à n'utiliser

l'appui budgétaire direct qu'après avoir déterminé que c'est le meilleur moyen d'obtenir des résultats – lorsqu'il y a une vision partagée avec le gouvernement bénéficiaire sur les politiques et les valeurs, le respect du contrôle national et une évaluation soignée des risques. Ils ont indiqué que le PNUD n'utilisait l'appui budgétaire direct que pour des thèmes sectoriels particuliers directement liés au développement des capacités et pour actualiser ses procédures opérationnelles afin d'éliminer les goulets d'étranglement perçus et établir un cadre de gestion des risques mieux adapté aux activités d'appui budgétaire direct.

18. Des délégations, exprimant leur préoccupation continuelle face au déséquilibre entre ressources ordinaires (de base) et les autres ressources, ont appelé les États Membres en mesure de le faire à augmenter leurs contributions aux ressources de base et à améliorer la qualité des autres ressources. Elles ont reconnu le problème de la masse critique, du point de vue tant des questions institutionnelles que des programmes, mais ont déclaré que cela ne devait pas avoir des effets préjudiciables sur les activités des programmes dans les pays en développement du fait de la réaffectation de ressources pour couvrir les frais opérationnels du PNUD. Il fallait donc s'attacher plutôt à aligner la pratique du PNUD sur les besoins des pays de programme tout en levant des ressources financières pour le budget-programme. Elles ont souligné que le financement des activités de développement ne devait pas être lié à des conditions ni affecté à des domaines d'intervention mais affectés en fonction des priorités nationales.

19. Les membres du Conseil d'administration ont encouragé le PNUD à continuer de chercher et mettre en place de nouveaux partenariats qui aillent au-delà de la coopération traditionnelle en faveur du développement pour tenir compte des nouvelles réalités géopolitiques, recouvrant la coopération Sud-Sud et triangulaire, la société civile et le secteur privé, ainsi que les collectivités locales et les partenariats territoriaux transfrontières. À ce propos, ils ont exprimé leur ferme appui aux activités du PNUD relatives à la coopération Sud-Sud et triangulaire et aux transferts de technologie au moyen d'approches novatrices, et certains États Membres ont demandé instamment au PNUD de fournir des ressources humaines et financières accrues au Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud.

20. Le rôle du PNUD au sein du système des Nations Unies pour le développement a été clairement reconnu et fortement soutenu par les États Membres. Ils espéraient que ce rôle deviendrait encore plus visible dans le contexte du développement pour l'après-2015 et comptaient sur le PNUD pour conduire les activités menées par le GNUD afin que les organismes des Nations Unies soient en mesure de relever les défis du développement pour l'après-2015.

21. Un groupe de délégations a discuté les avantages et les inconvénients des pratiques établies consistant à tenir alternativement les réunions annuelles du Conseil d'administration à New York et à Genève. Ces délégations ont demandé des informations plus détaillées sur les différentes options, qui soient fondées sur une analyse objective des faits et tiennent compte des vues non seulement des États Membres mais aussi des organismes des Nations Unies basés à New York et Genève. Replaçant la question dans le cadre élargi du débat sur la gouvernance du système des Nations Unies, elles ont prié instamment le Conseil d'administration de ne pas prendre de décision avant de disposer d'un tableau complet des avantages et des inconvénients de l'alternance.

22. L'Administratrice a répondu en remerciant les membres du Conseil d'administration pour leur soutien et leur engagement en faveur du PNUD, y compris concernant son rôle à l'appui des activités relatives au programme pour l'après-2015. Elle a assuré au Conseil d'administration que l'élimination de la pauvreté était la priorité absolue de l'organisation et était au cœur de son plan stratégique. Le PNUD avait pleinement joué son rôle dans l'application de l'examen quadriennal, travaillant avec les autres membres du GNUD et avec le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'ONU, et avait contribué au rapport du Secrétaire général qui serait présenté au débat de 2015 du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles.

23. L'Administratrice s'est félicitée de l'accent marqué placé par de nombreux membres du Conseil d'administration sur le rôle du PNUD dans la réduction des risques de catastrophe et la lutte contre le changement climatique. Elle a souligné qu'il importait de trouver les synergies entre tous les grands cadres internationaux à venir : le programme de développement pour l'après-2015, le financement des résultats des conférences sur le développement, le nouveau cadre mondial pour la gestion des risques de catastrophe et l'accord mondial sur le changement climatique. Elle a fait observer que le PNUD était engagé dans tous ces processus majeurs engagés au niveau mondial.

24. L'Administratrice a souligné que le PNUD reconnaissait pleinement la nécessité d'une approche intégrée à l'égard de la consolidation de la paix, visant à renforcer les fondements du développement sur le long terme. La nouvelle structure organisationnelle du PNUD était conforme à cette approche et le PNUD était déterminé à travailler avec les partenaires de l'ONU en vue de faciliter à l'échelle du système des Nations Unies des approches cohérentes à l'égard de la consolidation de la paix et du renforcement de la résilience, y compris en comblant l'écart entre interventions humanitaires et activités de développement.

25. S'agissant de la restructuration et des ressources humaines du PNUD, l'Administratrice a insisté sur le fait que les changements structurels internes avaient été transparents et équitables, tout en soulignant, en réponse aux préoccupations formulées, qu'en décembre 2014 l'équilibre général entre le personnel originaire de pays développés et le personnel originaire de pays en développement dans les postes occupés avait évolué en faveur du personnel de pays du Sud. Le personnel était le plus grand atout de l'organisation et le PNUD cherchait à améliorer le recrutement, le perfectionnement et la gestion de la performance.

26. En ce qui concerne les petits États insulaires en développement, la Directrice a souligné que le PNUD intensifiait ses activités et s'engageait avec des partenaires en vue de trouver des solutions novatrices pour répondre à des besoins particuliers. Elle a également souligné que le PNUD encourageait activement la coopération Sud-Sud et triangulaire dans toutes ses activités et était pleinement résolu à héberger le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud.

27. S'agissant des questions de financement, l'Administratrice a souligné que le PNUD s'employait à corriger le déséquilibre entre ressources de bases et autres ressources au moyen d'une nouvelle stratégie de mobilisation de ressources. Une augmentation des ressources de base rendues plus stables permettait au PNUD d'exécuter plus efficacement son plan stratégique, tandis qu'une plus grande part de ressources autres que les ressources de base peu préaffectées aidait le PNUD à

travailler de façon stratégique et à faire face rapidement aux crises. L'Administratrice a encouragé les États Membres en mesure de le faire à augmenter leurs contributions aux ressources de base et à utiliser les nouveaux guichets de financement qui constituait un bon instrument pour les ressources peu préaffectées. Concernant l'appui budgétaire direct, le PNUD mettait l'accent sur les activités budgétaires sectorielles en apportant un appui à des institutions nationales spécifiques, appui affecté à certains secteurs et s'accompagnant d'un renforcement des capacités et des garanties nécessaires. Elle a demandé au Conseil d'administration d'autoriser la prorogation de la période pilote.

28. Dans le domaine de l'évaluation, le PNUD était déterminé à travailler avec les États Membres à l'élaboration et au renforcement d'une politique et d'une fonction solides, à l'organisation, en matière d'évaluation, avec un Bureau de l'évaluation véritablement indépendant, s'appuyant sur les normes internationales les plus élevées et les meilleures pratiques, renforcé au niveau de l'organisation par une solide culture de gestion axée sur les résultats. Afin de préserver l'indépendance des évaluateurs, le PNUD dissocie le paiement des consultants de la gestion des évaluations décentralisées, mettant en place une ligne directe pour signaler les traitements contestables d'évaluateurs et créant une base centralisant les évaluations achevées pour comparer les rapports finals présentés. La capacité de suivi et d'évaluation était essentielle; le PNUD a affecté des experts chargés du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays, les effectifs du personnel variant en fonction de la taille du programme. La Directrice a noté qu'un examen réalisé par le Corps commun d'inspection en 2014 considérait que le PNUD était l'entité du système des Nations Unies qui obtenait les meilleurs résultats en matière d'évaluation et a souligné que le PNUD réservait un bon accueil aux examens externes indépendants mesurant ses résultats. En résumé, le PNUD était déterminé à mettre en place une culture de programmes de qualité et de suivi et de communication des résultats qui soient basés sur les faits aux niveaux mondial, régional et national.

29. Sur la question de la tenue des sessions du Conseil d'administration en alternance à New York et à Genève, la Directrice a noté que le PNUD reconnaissait que tenir les réunions à Genève offrait la possibilité d'entrer en contact avec d'autres interlocuteurs des Nations Unies et appréciait les préoccupations d'ordre financier que la tenue de réunions à Genève suscitait, mais que c'était une question sur laquelle le Conseil d'administration devait se prononcer en appliquant ses règles et procédures.

30. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2015/1, intitulée « Rapport sur l'appui budgétaire direct (2008-2014) ».

### **III. Programmes de pays et questions connexes**

31. L'Administratrice associée du PNUD a présenté le point de l'ordre du jour et les projets de descriptif de programme de pays pour le Chili (DP/DCP/CHL/3), le Guatemala (DP/DCP/GTM/3), Madagascar (DP/DCP/MDG/3) et le Mali (DP/DCP/MLI/3), ainsi que la deuxième prolongation de neuf mois du programme de pays de la Colombie et la première prolongation de deux ans du programme de pays du Myanmar et de la Papouasie-Nouvelle-Guinée (DP/2015/4 and corr.1).

32. Le Représentant permanent du Chili, le Représentant permanent du Guatemala, le Représentant permanent de Madagascar et le Représentant permanent du Mali ont



parlé du descriptif de programme de pays de leurs pays respectifs. Le Représentant permanent de la Colombie a parlé de la deuxième prolongation de neuf mois du programme de pays de la Colombie.

33. La Directrice du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes du PNUD a présenté les projets de descriptif de programme de pays pour le Chili et le Guatemala, ainsi que de la deuxième prolongation de neuf mois du programme de pays de la Colombie, et en a parlé en détail dans une perspective régionale. Le Directeur adjoint du Bureau régional pour l'Afrique du PNUD a présenté les projets de descriptif de programme de pays pour Madagascar et le Mali et en a parlé en détail dans une perspective régionale.

34. Le Conseil d'administration a examiné et approuvé, conformément à la décision 2014/7, les descriptifs de programme de pays pour le Chili, le Guatemala, Madagascar et le Mali.

35. Le Conseil d'administration a approuvé la deuxième prolongation de neuf mois du programme de pays de la Colombie et la première prolongation de deux ans du programme de pays du Myanmar et de la Papouasie-Nouvelle-Guinée.

#### **IV. Évaluation**

36. Le Président du Conseil d'administration a présenté le point de l'ordre du jour et le document sur l'examen de la politique d'évaluation du PNUD (DP/2015/5), précisant que puisqu'un résumé de l'examen avait été distribué aux États Membres à l'avance, l'examen ne ferait pas l'objet d'une présentation officielle.

37. L'Administratrice associée du PNUD a présenté la réponse de l'administration à l'étude concernant la politique d'évaluation du PNUD (DP/2015/6) et en parlé en détail.

38. Le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation du PNUD a présenté la Réponse du Bureau indépendant d'évaluation à l'examen de la politique d'évaluation du PNUD (DP/2015/7) et en a parlé en détail.

39. Soulignant l'importance qu'ils attachaient à une solide fonction d'évaluation, les membres du Conseil d'administration ont déclaré qu'ils appréciaient que le PNUD ait procédé à un examen sa politique d'évaluation, qui avait identifié un large éventail de problèmes, et ils se sont félicités des réponses distinctes du PNUD et du Bureau indépendant de l'évaluation. Ils ont souligné que la fonction d'évaluation devait être considérée comme un instrument nécessaire utile pour l'apprentissage et la responsabilité collective de l'organisation mais aussi individuelle.

40. Les États Membres attendaient avec impatience que ces problèmes soient dûment réglés, notamment au moyen a) d'un effort global continu dans l'ensemble de l'organisation visant à instaurer une culture de planification, de suivi et d'établissement de rapports axée sur les résultats qui améliorerait la réponse du personnel aux évaluations tout en préservant l'indépendance, la qualité et l'utilité des évaluations; b) d'une feuille de route clairement établie pour les préparatifs de la politique révisée d'évaluation; c) d'une série de consultations informelles du Conseil d'administration sur le projet de politique révisée avant la session annuelle.

41. L'ensemble de problèmes le plus difficile auquel la nouvelle politique doit faire face, comme les membres du Conseil d'administration l'ont noté, avait trait à

la qualité, à l'impartialité et à l'indépendance des évaluations décentralisées, les constatations les concernant indiquant l'absence chronique de données fiables sur les résultats des programmes. Cette situation privait le PNUD de données factuelles dont il avait besoin pour affecter les ressources et prendre des décisions en matière de programmation de façon judicieuse et les donateurs de données dont ils avaient besoin pour justifier les investissements, tandis que les pays de programme n'avaient qu'une connaissance limitée des contributions du PNUD à leur développement. La nouvelle politique devait fournir les directives nécessaires sur les moyens d'améliorer les évaluations décentralisées.

42. Les délégations ont appelé l'attention sur le rapport du PNUD sur l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour 2013 (DP/2015/8). Tout en reconnaissant les conclusions encourageantes sur la gestion par le PNUD des ressources au niveau des pays, elles se sont déclarées préoccupées par le manque d'indicateurs de résultat, de données de référence et de cibles définies, ce qui soulignait le lien existant entre une gestion de qualité axée sur les résultats et la fonction d'évaluation. Elles attendaient avec impatience une politique clairement établie pour évaluer les résultats au niveau des pays qui articulerait les critères retenus pour déterminer s'il convient d'entreprendre une évaluation décentralisée. Cette politique devait délimiter les rôles et responsabilités en matière de contrôle, définir les mesures visant à assurer l'indépendance de l'évaluation à l'égard de la fonction de gestion, mettre en place des mécanismes visant à assurer des réponses efficaces à l'évaluation à tous les niveaux et le suivi des mesures de gestion, et être étayée par un plan d'action opérationnel. La nouvelle politique devait comprendre un mécanisme assorti de délais et de claires responsabilités pour suivre l'application des mesures de gestion à tous les échelons, dans l'organisation et au niveau décentralisé.

43. Le Bureau indépendant d'évaluation avait un rôle crucial à jouer dans la fourniture de directives et de normes et concernant les évaluations décentralisées, à l'appui de la gestion du PNUD dans les efforts qu'il déployait pour encourager une culture efficace d'évaluation et d'apprentissage et assurer la réalisation d'évaluations de qualité. La nouvelle politique devait préciser les responsabilités et les mécanismes visant à améliorer les directives d'application et définir le rôle du Bureau s'agissant de l'assurance-qualité des évaluations décentralisées.

44. Les délégations souscrivent aux propositions du Bureau indépendant d'évaluation relatives au renforcement des capacités en vue de faire face à la question de l'impartialité des évaluations décentralisées, mais elles ont dit qu'il convenait de faire plus pour régler les problèmes systémiques plus vastes. Elles reconnaissaient pleinement que procéder à un grand nombre d'évaluations décentralisées annuelles à faible budget n'était peut-être pas la meilleure approche et elles ont encouragé le PNUD à envisager de les remplacer par des rapports ou des examens de fin de projet, après lesquels le Bureau indépendant d'évaluation pourrait entreprendre des missions d'évaluation de la qualité dans un petit pourcentage de pays ayant réalisé ces examens.

45. Les membres du Conseil d'administration ont souligné l'importance critique d'un financement suffisant pour la fonction d'évaluation indépendante. La nouvelle politique devait définir les mécanismes utilisés pour affecter des ressources à tous les aspects de la fonction d'évaluation et au Bureau indépendant d'évaluation. Les délégations ont souligné la nécessité pour la direction du PNUD de consulter le

Conseil d'administration et de fournir à celui-ci de plus amples détails sur le financement du contrôle (y compris les postes budgétaires faisant une distinction entre les dépenses de suivi et d'évaluation et entre l'évaluation effectuée par le PNUD et l'évaluation décentralisée) et de faire en sorte, conformément à la politique en vigueur, que le Conseil d'administration approuve chaque année un programme de travail dont le coût a été chiffré pour le Bureau indépendant d'évaluation. En étroite collaboration avec le Conseil d'administration, le PNUD et le Bureau indépendant d'évaluation devaient étudier avec soin les coûts et avantages des différents scénarios visant à améliorer la politique et la fonction d'évaluation et partager le premier projet complet de la politique révisée avec le Conseil d'administration en temps voulu avant la session annuelle de 2015.

46. La nouvelle politique devrait également définir les fonctions de gouvernance du Conseil d'administration. Tout en reconnaissant, comme mentionné plus haut, que la politique d'évaluation devait décrire clairement les rôles et responsabilités en matière de contrôle et de conduite des évaluations et examens, et énoncer les mesures nécessaires pour garantir que la fonction d'évaluation soit indépendante de la fonction de gestion, des délégations ont souligné que les membres du Conseil d'administration devaient réfléchir avec soin pour décider dans quelle mesure ils devaient être impliqués dans l'exécution de la fonction d'évaluation. Certaines jugeaient nécessaire de renforcer encore le caractère indépendant du poste de directeur du Bureau indépendant d'évaluation et l'indépendance opérationnelle du Bureau. D'autres ont déclaré que le PNUD devait veiller à ce que le Conseil d'administration prenne formellement part au processus de recrutement du directeur, y compris l'approbation, au moyen d'un groupe indépendant nommé ou approuvé par le Conseil, la majorité des membres du Groupe étant des experts externes de l'évaluation.

47. L'Administratrice associée du PNUD a assuré aux membres du Conseil d'administration que le PNUD établirait une feuille de route et conduirait des consultations périodiques avec le Conseil d'administration afin de revoir la nouvelle politique d'évaluation. Elle a réaffirmé l'engagement du PNUD en faveur d'une solide fonction d'évaluation, qui, a-t-elle souligné, devait être indépendante pour définir son programme de travail, avoir un budget en ligne avec les moyens de l'organisation et la liberté de déterminer les conclusions et constatations de son analyse des évaluations. Elle a insisté sur le fait que la qualité des évaluations était aussi importante que l'indépendance des évaluateurs. Concernant les quatre principaux problèmes soulevés par les membres du Conseil d'administration – concernant la qualité des évaluations décentralisées, l'indépendance, le budget et le suivi – le PNUD s'attachait à renforcer ses évaluations décentralisées, ayant élaboré une stratégie annuelle pour qu'elles traitent des questions normatives, de capacité et de collecte de données factuelles dans l'ensemble de l'organisation. Le PNUD était déjà doté d'un système de suivi des évaluations baptisé Base de données sur les ressources en matière d'évaluation et les bureaux de pays étaient tenus de montrer qu'ils utilisaient les constatations des évaluations dans leurs programmes de pays respectifs.

48. Le Directeur du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD a réaffirmé l'engagement de l'organisation en faveur d'une fonction et d'une culture d'évaluation solides, en particulier au moyen d'une bonne capacité d'établissement de rapports au niveau du pays et d'évaluations éclairant les décisions de gestion stratégiques. À compter de 2015, dans les programmes du PNUD d'un montant

supérieur à 50 millions de dollars, les bureaux de pays seraient dotés de deux spécialistes du suivi et de l'évaluation. Pour les programmes compris entre 10 millions et 50 millions de dollars, les bureaux de pays seraient dotés d'un spécialiste du suivi et de l'évaluation travaillant à plein temps. Pour ceux dont le budget était inférieur à 10 millions de dollars, le centre régional de services compétent serait chargé de la fonction de suivi et d'évaluation. Étant donné que le PNUD ne pouvait vérifier indépendamment toutes ses évaluations, l'organisation optait pour un programme d'évaluations de haute qualité et plus ciblé. La nouvelle politique devait comprendre des mesures pour garantir des mécanismes efficaces pour une tolérance zéro à l'égard des pressions exercées sur les évaluateurs; un système d'évaluation décentralisé professionnalisé; une séparation totale entre l'autorité en matière de paiements effectués aux évaluateurs et les responsables de la gestion des programmes; et l'intégrité des constatations et recommandations garantie au moyen d'un dépôt pour conserver les documents que les évaluateurs fournissent à l'administration. Le PNUD était déterminé à renforcer l'indépendance, à améliorer la qualité, à maintenir les priorités de la cohérence budgétaire et à adopter les pratiques optimales en matière de gouvernance relative à l'évaluation et à la nomination de responsables. La direction se félicitait de noter que l'engagement du PNUD en faveur d'une solide culture d'évaluation avait été reconnu dans l'analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies que le Corps commun d'inspection avait réalisée en 2014. Selon le rapport, le PNUD était considéré comme obtenant d'excellents résultats, noté quatre sur cinq pour les critères, l'indépendance, la pertinence, le caractère stimulant, la fiabilité et la crédibilité des évaluations.

49. Le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation du PNUD, attendait avec intérêt de travailler avec les membres du Conseil d'administration à l'élaboration de la nouvelle politique d'évaluation, qui serait certainement une expérience globale riche d'enseignements. Il a souligné que les problèmes qui se posaient en matière d'évaluation étaient complexes et qu'il fallait les classer par ordre de priorité en vue de bien s'employer à les régler. La contribution du Conseil d'administration était par conséquent fondamentale, le PNUD et le Bureau indépendant d'évaluation pouvaient déjà commencer à mieux harmoniser toutes les fonctions de contrôle au niveau de l'organisation; il avait hâte d'approfondir la coopération avec la direction en vue d'améliorer la responsabilisation et l'apprentissage afin que le PNUD accomplisse les progrès nécessaires.

50. Le Conseil d'administration a pris note de l'examen de la politique d'évaluation du PNUD.

## **Débat consacré au FNUAP**

### **V. Déclaration du Directeur exécutif et contrôle**

51. Le Directeur exécutif du FNUAP, dans sa déclaration au Conseil d'administration (disponible sur le site Web du Conseil d'administration du FNUAP), a remercié le Président et les Vice-Présidents sortants pour leur engagement, leur direction éclairée et leur orientation tout au long de l'année 2014, qui avaient joué un rôle essentiel dans la réussite de l'examen du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement

20 ans après. Le Directeur exécutif a parlé en termes émouvants de la triste disparition de l'ancien Président du Conseil d'administration et Représentant permanent de la Suède, S.E.M. Mårten Grunditz, qui avait activement soutenu le FNUAP. Il a également félicité le Président et les Vice-Présidents nouvellement élus pour 2015, notant que cette année serait un tournant pour la communauté internationale, qui s'employait à arrêter définitivement le programme de développement pour l'après-2015 et les futurs objectifs de développement durable.

52. L'examen de la mise en œuvre du Programme d'action montrait les progrès accomplis en 20 ans, mais le Directeur exécutif a souligné que tout ensemble d'objectifs communs fixé à l'avenir ne pourrait être atteint que s'il était ancré dans les principes d'une croissance sans exclusive et du respect des droits de l'homme, sans lesquels de graves inégalités surgiraient. En 2014, le monde était confronté à un nombre de défis complexes sans précédent, allant de la crise en République arabe syrienne à l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest et à la violence sexiste, qui était bien ancrée mais avait également un caractère épidémique. L'année en cours offrait une très bonne occasion à la communauté internationale de s'unir autour d'un programme commun s'appuyant sur les principes d'une croissance sans exclusive et de respect des droits de l'homme. Il a souligné l'importance de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, qui se tiendrait à Addis-Abeba au mois de juillet et offrirait l'occasion d'effectuer les investissements appropriés axés sur les personnes, en particulier celles qui en avaient le plus besoin.

53. Le FNUAP restait fermement déterminé à exécuter son mandat : défendre la santé et les droits de tous en matière de sexualité et de procréation, faire en sorte qu'aucune femme ne meure en donnant la vie et aider les jeunes à réaliser pleinement leur potentiel dans la dignité et dans le respect des droits de l'homme. Le FNUAP, pour conduire son programme de changement, mettrait l'accent sur cinq priorités : a) renforcer la prestation de services de santé procréative de qualité, ayant trait en particulier à l'objectif 5 du Millénaire pour le développement; b) exécuter sa stratégie de développement pour les jeunes, en particulier les adolescentes; c) faciliter la coopération Sud-Sud et triangulaire; d) faire du FNUAP un centre d'excellence dans le domaine des données pour le développement; e) renforcer les activités humanitaires, en ciblant particulièrement la violence sexiste. La réussite passait par l'investissement dans la jeunesse, en particulier les adolescentes, en leur garantissant éducation et santé, en leur offrant les compétences à la vie courante qui conviennent et de véritables choix. Agir ainsi contribuerait à sortir des millions de personnes de la pauvreté, à élever le niveau de vie et à jeter les fondements d'un développement soutenu et résilient.

54. Pour atteindre ces objectifs, qui étaient énoncés dans son plan stratégique pour 2014-2017, et relever les défis du développement pour l'après-2015, le FNUAP s'efforçait d'être mieux à même d'atteindre ses objectifs en renforçant son engagement avec ses partenaires stratégiques et en investissant dans ses communications, la mobilisation des ressources et l'information, créant une nouvelle division pour la gouvernance et les affaires multilatérales, dotée d'une unité chargée du suivi de l'évolution de l'environnement et de deux bureaux de liaison, et une nouvelle division pour les communications et les partenariats stratégiques. Ces nouvelles divisions introduiraient une approche plus globale de ses engagements au titre de partenariats, permettant au FNUAP de mieux faire connaître ses réalisations, de mener des activités de plaidoyer concernant certaines questions et d'adapter sa stratégie de mobilisation des ressources au contexte du

développement pour l'après-2015. Le Directeur exécutif a noté que les changements étaient neutres du point de vue des coûts et que les programmes au niveau des pays en bénéficieraient, notamment du fait de la réaffectation de hauts fonctionnaires en dehors du Siège. Le FNUAP renforçait sa gestion dans les domaines des vérifications des comptes, des investigations, de l'évaluation et du contrôle, tout en faisant la promotion d'une culture d'éthique, d'intégrité et de respect mutuel.

55. Compte tenu des réalignements organisationnels, le Directeur exécutif, remerciant les États Membres pour leurs contributions financières, a appelé l'attention sur le fait que les ressources autres que les ressources de base (autres ressources) dépassaient les ressources de base (ressources ordinaires). Notant le problème que posait l'instabilité des taux de change au niveau mondial, il a encouragé les donateurs à maintenir leurs contributions de façon à ce que le Fonds puisse effectivement planifier ses activités. Le FNUAP avait créé une nouvelle unité chargée de la gestion des ressources autres que les ressources de base pour garantir que ces ressources soient utilisées efficacement et affectées aux pays qui en avaient le plus besoin. Il ferait également rapport aux donateurs sur la valeur ajoutée pour lui des ressources autres que les ressources de base, manifestant leur attachement à la responsabilisation et aux résultats. Pour mettre en œuvre son ambitieux programme, le FNUAP coopérait avec un éventail de partenaires au niveau des pays et avec le secteur privé et facilitait la coopération Sud-Sud et les échanges techniques. Il était par conséquent essentiel de partager les données d'expérience. Les données pour le développement constitueraient donc une priorité pour l'organisation pour 2015 et au-delà – axée sur un flux régulier de données actualisées qui font autorité, accessibles et de haute qualité pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable – en travaillant avec les gouvernements, la société civile, le secteur privé et les autres partenaires.

56. Le Directeur exécutif a déclaré que le FNUAP était résolu à conduire le changement avec les partenaires dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action », en suivant ses procédures opérationnelles permanentes en tant qu'instrument d'application concret collectif pour le programme de développement pour l'après-2015. Il a appelé les États Membres à demander à l'ONU de rendre des comptes sur l'intégration et la cohérence de ses politiques, programmes, activités de financement et procédures opérationnelles, tout en veillant à ce que son programme de développement pour l'après-2015 et les objectifs de développement durable soient fondés sur le respect des droits de l'homme et une croissance sans exclusive.

57. Les membres du Conseil d'administration ont loué le Directeur exécutif pour son action énergique à la tête du FNUAP, en particulier pour guider la conduite de l'examen du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement 20 ans après et aider à faire en sorte que les principes du Programme d'action soient une caractéristique majeure du programme de développement pour l'après-2015, notamment en utilisant un solide ensemble d'indicateurs. Des progrès substantiels avaient été accomplis depuis 1994, mais de nombreux défis persistaient, notamment la nécessité d'intensifier la mise en œuvre du Programme d'action et de mobiliser des ressources supplémentaires. Les délégations ont souligné leur soutien sans faille aux objectifs du développement durable reposant sur le respect des droits de l'homme et une croissance sans exclusive, pour la réalisation desquels le FNUAP avait un rôle unique à jouer en préservant et protégeant les droits des femmes et des filles en matière de santé sexuelle et procréative, y compris l'accès à la planification familiale et aux services

de santé et en facilitant un avenir prometteur pour les jeunes, en particulier les adolescentes. Ces délégations étaient désireuses de voir une réduction du nombre de femmes mourant pendant l'accouchement et d'enfants en bas âge et elles ont exprimé leur solide soutien aux activités menées par le Fonds pour mettre fin aux mutilations et ablations génitales féminines et aux mariages précoces et forcés.

58. Les délégations ont encouragé le FNUAP à continuer de travailler avec les pays de programme, à leur demande, pour intégrer les politiques relatives à la population dans l'ensemble de plans nationaux de développement et accroître ses activités de renforcement des capacités, en particulier pour appuyer la capacité des pays de programme de collecter et d'analyser des données. Elles approuvaient activement que la priorité soit accordée par le Fonds aux questions relatives aux enfants, en particulier dans la planification nationale du développement, au moyen d'investissements accrus dans l'éducation et la promotion de l'emploi des jeunes. Elles ont souligné l'importance du respect de la maîtrise nationale et des priorités nationales et se réjouissaient à la perspective d'une transparence et responsabilisation continues dans les domaines de la gestion financière et du suivi et de l'évaluation.

59. Les États Membres se sont félicités de la deuxième stratégie humanitaire du Fonds, qui mettait un accent généralisé sur l'égalité des sexes, était fondée sur des données ventilées par sexe et comprenait des interventions visant à combattre la violence sexiste dans les situations humanitaires. Les délégations considéraient que le FNUAP était un partenaire sur lequel elles pouvaient compter dans les situations humanitaires d'urgence, aidant les femmes à obtenir l'égalité d'accès aux produits de santé et à la planification familiale. À cet égard, elles appuyaient pleinement l'augmentation proposée du Fonds d'intervention humanitaire et la création d'une réserve aux fins des interventions humanitaires, car ces fonds permettraient au FNUAP de répondre plus rapidement aux demandes d'assistance des pays dans les situations d'urgence. De même, les délégations ont déclaré apprécier et appuyer les activités du FNUAP visant à subvenir aux besoins urgents de populations vulnérables en situation de crise, y compris l'accès aux services de santé procréative et mentale, en particulier en réponse à la violence sexiste. À ce propos, elles ont encouragé la direction à s'employer d'urgence à pourvoir au poste de coordonnateur de la lutte contre la violence sexiste.

60. Les délégations ont fait part de leur plein soutien aux changements à apporter à la direction proposés par le Directeur exécutif, déclarant que cela aurait des résultats positifs pour le FNUAP, notamment celui de le rapprocher des États Membres, d'améliorer la concertation avec le Conseil d'administration et de le rendre plus à même de répondre aux demandes accrues du programme de développement pour l'après-2015. Il a été noté que les récentes réformes internes avaient permis au FNUAP d'améliorer sa prestation de services, en particulier en augmentant les ressources de base affectées au programme mondial pour améliorer l'approvisionnement en produits de santé procréative. Dans ce contexte, trois propositions ont été faites : le FNUAP devait continuer à s'employer à élargir sa base de financement du programme mondial; faire une priorité de la mise en œuvre de son nouveau système pour améliorer la gestion des programmes, la collecte des données, l'évaluation et l'établissement de rapports; accélérer la mise au point définitive de la stratégie de gestion des risques.

61. Le Directeur exécutif a remercié les membres du Conseil d'administration d'appeler l'attention sur le mandat unique du FNUAP, tant dans le domaine du développement que dans les situations de crise et de soutenir les mesures qu'il propose pour renforcer la capacité d'intervention humanitaire. Il a noté le nombre sans précédent de crises complexes de niveau 3 en 2014, situation à laquelle les États Membres et l'ONU devraient continuer de faire face dans un avenir prévisible. Le Fonds renforçait sa surcapacité temporaire en cas de crise en vue non seulement de fournir les services de santé fort nécessaires mais aussi de faciliter le passage à une stabilité à plus long terme. Le FNUAP participerait à la troisième conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe en mars 2015 afin de garantir que les droits en matière de santé sexuelle et procréative soient pris en compte dans le document final.

62. Abordant la question de la dynamique des populations, le Directeur exécutif a souligné l'importance que le FNUAP plaçait sur les efforts déployés pour inciter les jeunes à édifier des sociétés et des communautés résilientes composées de populations en bonne santé. Notant sa présidence du Conseil de l'agenda mondial sur le dividende démographique du Forum économique mondial (2014-2016), il a appelé l'attention sur la pensée contemporaine mettant l'accent sur la continuité de la vie et sur le vieillissement dans toute approche du développement.

63. S'agissant du contrôle, le Directeur exécutif a noté que le FNUAP continuerait à constituer son profil de responsabilité et a rappelé l'engagement du Fonds en faveur de la transparence dans l'établissement de rapports destinés non seulement aux donateurs mais aussi aux bénéficiaires. Il a remercié les membres du Conseil d'administration pour leurs généreuses contributions financières, mais a souligné que le financement demeurait problématique. Il a encouragé les États Membres à travailler avec le FNUAP en vue de combler le déficit de financement, en particulier pour la composante du programme mondial relative à la sécurité d'approvisionnement en produits de santé procréative ainsi que pour le budget ordinaire, et à rattacher leurs contributions au dollar des États-Unis.

64. En conclusion, le Directeur exécutif a réaffirmé que le Fonds était déterminé à s'engager avec tous ses partenaires pour faire en sorte que les principes et les priorités du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement soient pris en compte dans le programme de développement pour l'après-2015 et les futurs objectifs de développement durable.

#### *Contrôle*

65. La Directrice du Bureau des services d'audit et des investigations du FNUAP a présenté le rapport du Directeur exécutif sur la politique révisée de contrôle (DP/FPA/2015/1). Elle a salué la contribution apportée par d'autres services du FNUAP, en particulier le service juridique, à l'élaboration de la politique.

66. Les membres du Conseil d'administration ont loué le FNUAP pour la politique révisée de contrôle et se sont félicités du processus consultatif dynamique conduit par le Fonds avec les délégations. Ils ont également loué son rôle directeur dans l'instauration d'un état d'esprit clair et sans ambiguïté pour un contrôle efficace et ont exprimé leur satisfaction à l'égard de l'engagement dont la direction avait fait preuve en faveur de la transparence, de la responsabilité et du dialogue avec les États Membres, ainsi qu'avec la Directrice du Bureau des services d'audit et des



investigations, pour la conduite du processus de révision, en collaboration avec le Bureau de l'évaluation et le Bureau de la déontologie.

67. Les délégations ont fait l'éloge du concept élargi de contrôle et la notion de responsabilités partagées entre organes directeurs, directions et autres entités exerçant des fonctions fiduciaires, ont loué les mesures prises pour améliorer la transparence de l'information et ont souligné la tendance à préciser les rôles et responsabilités au sein du FNUAP dans les domaines de l'audit, des investigations et de l'évaluation. Elles ont noté que ces mesures contribueraient à forger une culture plus ferme de responsabilisation et de bonne gouvernance, qui, à terme, améliorerait l'efficacité et la qualité de l'exécution des programmes de pays.

68. Les délégations attendaient avec impatience que cette politique soit effectivement appliquée, ce qui, ont-elles noté, établirait des normes élevées d'intégrité et de professionnalisme et que des améliorations continuent d'être apportées à l'exécution des programmes au moyen d'un système d'assurance global transparent et rigoureux. Elles ont souligné qu'une application effective nécessitait que la direction évalue avec soin et adapte en conséquence les arrangements, capacités et ressources de l'organisation. Elles ont demandé que le point soit fait périodiquement sur l'application de la politique et elles se tenaient prêtes à engager un dialogue en cas de besoin en vue de faire face à toute déficience.

69. La Directrice du Bureau des services d'audit et des investigations du FNUAP a remercié les délégations pour leur soutien et a déclaré qu'elle avait hâte de travailler avec elles à l'application et à l'amélioration plus poussée de la politique de contrôle.

70. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2015/2, intitulée « Politique révisée de contrôle ».

## **VI. Questions financières, budgétaires et administratives**

71. La Directrice exécutive adjointe (Programme) du FNUAP a présenté le rapport intitulé « Intensifier le financement de l'action humanitaire du Fonds des Nations Unies pour la population » (DP/FPA/2015/2).

72. Les membres du Conseil d'administration se sont déclarés préoccupés par le nombre sans précédent de conflits et de crises complexes en 2014 et de leurs graves conséquences, dont le mouvement de masse de réfugiés et de déplacés. Notant que le nombre des crises simultanées avait surchargé le système des Nations Unies, ils ont appelé l'attention en particulier sur l'insuffisance des fonds affectés aux services relatifs à la santé sexuelle et procréative et aux droits en matière de procréation dans les situations de crise et ont souligné le rôle unique joué par le FNUAP dans la fourniture de ces services et dans la direction conjointe de ces efforts visant à combattre la violence sexiste dans les situations de conflit. Ils ont encouragé le FNUAP à adopter une approche ciblée basée sur ses avantages comparatifs, notamment en opérant une claire répartition des tâches avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes).

73. De même, le FNUAP avait un rôle de premier plan à jouer dans l'intégration de l'ensemble des questions relatives à la santé sexuelle et procréative et aux droits en matière de procréation, ainsi qu'à la prévention de la violence sexuelle et sexiste, à un stade précoce des processus de planification des interventions humanitaires, de leur mise en œuvre et de la mobilisation connexe des ressources. Dans le même

ordre d'idées, les délégations ont noté avec satisfaction la bonne notation du FNUAP pour ses rôles normatif et tribunicien dans les situations humanitaires, mais elles ont souligné qu'il importait de renforcer sa capacité de gestion des risques en même temps que ses interventions humanitaires et la communication de l'information sur les résultats.

74. Les membres du Conseil d'administration ont appuyé la double approche proposée visant à accroître la dotation annuelle pour les opérations d'urgence, la faisant passer d'un maximum de 5 millions à 10 millions de dollars, et à instituer une réserve aux fins des interventions humanitaires d'un montant ponctuel de 10 millions de dollars à prélever sur les ressources ordinaires. Il y avait toutefois une demande tendant à obtenir des informations plus détaillées sur la structure de financement sous-jacente, ainsi que sur ses incidences éventuelles sur l'application du plan stratégique pour 2014-2017 et sur les programmes au niveau des pays. Cette information devait comprendre une évaluation des conséquences que cela aurait sur les autres domaines stratégiques ainsi que le scénario à plus long terme prévu pour les futurs besoins de développement et les interventions humanitaires du FNUAP. Il a été noté en outre que l'Organisation des Nations Unies devait élaborer des stratégies de développement durable et d'aide humanitaire, visant à prévenir les crises avant qu'elles ne se produisent.

75. Réaffirmant le rôle indispensable de l'ONU en tant que coordonnateur mondial dans le système des interventions humanitaires, les délégations se félicitaient de l'engagement du FNUAP de collaborer et de coordonner ses interventions humanitaires avec les autres entités du système des Nations Unies au moyen de mécanismes de coordination humanitaire, s'efforçant de garantir une efficacité et une efficacité encore meilleures. Elles ont encouragé le FNUAP à jouer un rôle crucial dans l'harmonisation des mesures de prévention au moyen de la feuille de route qui traduisait sur le plan opérationnel l'Appel à la lutte contre la violence à l'égard des femmes et des filles en situation d'urgence; à participer activement à des discussions avec les autres entités du système des Nations Unies en vue d'élaborer des solutions à l'échelle du système, en s'appuyant en particulier sur les compétences et l'expérience du secteur privé; à prendre part à l'élaboration des directives sur les interventions contre la violence sexiste dans un contexte humanitaire; et à participer activement aux préparatifs du Sommet mondial sur l'aide humanitaire qui se tiendrait en 2016.

76. La Directrice exécutive adjointe (Programme) du FNUAP a répondu aux délégations en les remerciant et en leur exprimant son appréciation pour leur solide soutien. Mentionnant le nombre sans précédent de crises humanitaires dans le monde, elle a fait observer qu'il fallait procéder à des ajustement pour que le FNUAP puisse poursuivre la mise en œuvre efficace de son plan stratégique pour 2014-2017 approuvé par le Conseil d'administration et en même temps faire face aux multiples crises humanitaires complexes qui avaient surgi. Elle a souligné que le plan stratégique du FNUAP ne reposait pas sur des contextes particuliers mais sur un objectif stratégique central – les droits fondamentaux des femmes et des filles dans tous les contextes – dont les priorités n'avaient pas changé. Ce qui avait changé, c'était la nécessité d'une intensification rapide pour faire face aux crises imprévues et ajuster les modalités opérationnelles en conséquence. Elle a fait observer que la réserve humanitaire ponctuelle représenterait seulement 0,5 % du budget annuel et seulement 0,025 % des ressources pour toute la durée du plan stratégique; ses incidences, toutefois, seraient immenses et permettraient aux

personnes qui en avaient le plus besoin de bénéficier de l'exécution efficace du plan stratégique.

77. Elle a réaffirmé l'engagement sans faille du Fonds en faveur de la coordination étroite avec les mécanismes des Nations Unies dans les domaines du développement et de l'aide humanitaire. Durant les deux années écoulées, le FNUAP avait renforcé son alignement sur le système humanitaire des Nations Unies, sa collaboration avec lui et ses contributions à celui-ci au moyen de réunions d'urgence au niveau des directeurs, de la collaboration sur le terrain et de sa participation active aux comités directeurs interinstitutions et aux préparatifs de la troisième Conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe, qui devait se tenir en mars 2015, et du Sommet mondial sur l'aide humanitaire qui devait se tenir en 2016, tout en codirigeant les travaux relatifs aux interventions humanitaires relevant de l'initiative du Secrétaire général sur le renouvellement de l'engagement en faveur de toutes les femmes et de tous les enfants.

78. Elle a assuré aux délégations que les crédits ouverts pour le Fonds d'intervention humanitaire et la réserve aux fins des interventions humanitaires seraient versés conformément au modèle de fonctionnement approuvé par le Conseil d'administration dans l'esprit du système d'allocation des ressources, dans lequel « fragilité » et « crise » étaient des critères. Elle se réjouissait à l'idée de poursuivre l'engagement avec le Conseil d'administration sur ces questions.

79. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2015/3, intitulée « Intensifier le financement de l'action humanitaire du FNUAP ».

## VII. Programmes de pays et questions connexes

80. La Directrice exécutive adjointe (Programme) du FNUAP a présenté les projets de descriptif de programme de pays pour Madagascar (DP/FPA/CPD/MDG/7) et le Mali (DP/FPA/CPD/MLI/7), ainsi que la deuxième prolongation de neuf mois du programme de pays de la Colombie, la première prolongation de deux ans du programme de pays du Myanmar et la première prolongation de un an de l'Iraq et de la République démocratique populaire lao (DP/FPA/2015/4).

81. Ensuite, Jean Gabriel Randrianarison, Secrétaire Général du Ministère de l'économie et de la planification de Madagascar, a présenté le descriptif de programme de Madagascar, et le Directeur régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe et le Directeur régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale ont parlé en détail respectivement du descriptif de programme pour Madagascar et pour le Mali. Le Directeur régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes ont parlé en détail de la prolongation du descriptif pour la Colombie, et le Directeur régional adjoint pour l'Asie et le Pacifique a parlé en détail de la prolongation du descriptif pour le Myanmar.

82. Les délégations ont remercié le Conseil d'administration d'examiner leurs programmes et le FNUAP pour son appui. Elles ont loué le FNUAP pour son élaboration de descriptifs de programme de pays en étroite collaboration avec les autorités nationales, pour les enseignements qu'il tire des cycles précédents et pour son alignement avec les plans et stratégies de développement nationaux. Elles accordaient une grande valeur à l'appui technique du Fonds et à la fourniture de

services relatifs à la santé sexuelle et procréative et aux droits en matière de procréation, y compris la promotion de la planification familiale fondée sur les droits de l'homme, en particulier pour les femmes et les filles, ainsi que l'accent qu'il mettait sur la jeunesse et son action pour combattre la violence sexiste.

83. Le Conseil d'administration a examiné et approuvé, conformément à sa décision 2014/7, les descriptifs de programme de pays pour Madagascar et le Mali.

84. Le Conseil d'administration a approuvé la prolongation de neuf mois du descriptif de programme de pays de la Colombie et la prolongation de deux ans du descriptif de programme du Myanmar.

85. Le Conseil d'administration a pris note de la première prolongation de un an des descriptifs de programme de pays de l'Iraq et de la République démocratique populaire lao.

## **Débat consacré à l'UNOPS**

### **VIII. Déclaration du Directeur exécutif**

86. Dans sa déclaration liminaire au Conseil d'administration (disponible – en anglais – sur le site Web du Conseil d'administration de l'UNOPS), la Directrice exécutive a remercié le Président et les Vice-Présidents sortants pour leur engagement et leur appui tout au long de 2014 et a félicité le Président et les Vice-Présidents nouvellement élus pour 2015. Soulignant l'importance du ferme appui du Conseil d'administration, elle a affirmé que la situation financière et opérationnelle de l'UNOPS était stable. L'année 2015 marquait le vingtième anniversaire de l'instauration de l'UNOPS en tant qu'organisme des Nations Unies indépendant autofinancé, et son rôle demeurait clair : fournir des services de conseil et d'exécution et des services transactionnels dans les domaines de la gestion des projets, des infrastructures et des achats, tout en appuyant les objectifs de ses partenaires en matière de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix.

87. Notant l'importance de l'année 2015, durant laquelle les États Membres élaboreraient le programme de développement pour l'après-2015 et les futurs objectifs de développement durable, la Directrice exécutive a réaffirmé que l'UNOPS était déterminé à travailler à l'exécution avec tous ses partenaires. Conformément à son mandat, l'UNOPS a contribué à ce que le système des Nations Unies réponde aux besoins dans une perspective de gestion s'appuyant sur les pratiques optimales et les connaissances techniques dans ses domaines de spécialité. L'UNOPS embrassait le changement comme un principe, souvent aidé par les technologies modernes qui améliorent les processus, les méthodologies et les instruments et, à terme, assurent l'efficacité et l'efficacités des solutions de développement. En 2015, l'UNOPS mettrait en œuvre son programme d'innovation et d'amélioration des modes de fonctionnement en vue de transformer les technologies qui étayaient sa plateforme d'exécution.

88. Affirmant que l'UNOPS était prêt à évaluer ses activités d'après les normes externes indépendantes, la Directrice exécutive était heureuse d'indiquer qu'à la fin de 2014 l'UNOPS avait été la première entité des Nations Unies à être certifiée par le Référentiel OHSAS de gestion de la sécurité et de la santé sur les lieux de travail.

Cette certification s'ajoutait à de nombreuses autres que l'UNOPS avait obtenues, y compris pour ses systèmes de gestion de la qualité, ses pratiques de gestion de projets, ses pratiques d'achat viables et ses pratiques en matière d'infrastructure et de systèmes de gestion environnementale – toutes certifiées par rapport aux normes internationales les plus élevées. L'engagement de l'UNOPS en faveur de ces normes externes et son adoption de celles-ci assuraient son aptitude à atténuer les risques opérationnels. Pour cette raison, l'UNOPS soumettait au Conseil d'administration, pour approbation, une proposition visant à renforcer son Comité consultatif pour les questions d'audit et à créer un Groupe d'experts consultatif stratégique distinct pour dispenser des conseils sur les pratiques optimales et les normes connexes. L'approbation du Conseil d'administration alignerait plus avant les mécanismes de gouvernance et de responsabilisation de l'UNOPS avec ceux d'autres entités des Nations Unies.

89. La coopération et la mise en place de partenariats revêtaient une importance fondamentale pour l'UNOPS. Il attendait avec impatience la Conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe, qui devait se tenir à Sendai (Japon) en 2015, où il aurait la possibilité de partager les enseignements tirés et les pratiques optimales découlant de son programme de gestion des catastrophes en faveur de la résilience, largement reconnu, qui était axé sur les infrastructures. L'UNOPS attachait une grande valeur à la satisfaction des partenaires en tant qu'indicateur clef de sa réussite et qu'outil pour réexaminer ses priorités. L'information en retour récemment communiquée par les partenaires révélait des niveaux de satisfaction élevés, avec une augmentation notable du nombre des partenaires qui recommandaient l'UNOPS. Afin de renforcer encore sa responsabilité et sa transparence, l'UNOPS avait répondu à l'appel du Secrétaire général relatif à une révolution des données et collaborait avec le PNUD dans le cadre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide visant à adopter des solutions dans le domaine du développement qui reposent sur des données et des observations factuelles.

90. L'UNOPS avait à cœur de tirer parti de ses compétences spécialisées pour jouer un rôle actif en établissant un lien entre ses partenaires et des solutions novatrices pour le développement durable dans un large éventail de domaines. Notant que les donateurs changeaient, la Directrice exécutive a encouragé les investisseurs privés à financer le développement économique durable au moyen d'investissements qui accordent la priorité au développement social et environnemental.

91. Les membres du Conseil d'administration ont loué la Directrice exécutive et l'UNOPS pour la tradition continue de direction énergique. Ils ont réaffirmé leur appui au mandat unique de l'organisation, qui, en tant qu'entité autofinancée, avait fait ses preuves et montré que l'ONU pouvait exécuter des projets de développement en respectant les normes les plus élevées sans recourir au financement par les États Membres. Ils se sont félicités des efforts continus déployés par l'UNOPS pour améliorer la qualité des services qu'il fournissait et améliorer la transparence et la responsabilisation. Ils ont déclaré apprécier les mesures prises pour évaluer ses travaux en prenant comme référence les normes internationales les plus élevées en matière d'ingénierie et de gestion des projets, domaines dans lesquels l'UNOPS avait gagné une réputation largement méritée pour son efficacité et son efficacité, ainsi que pour sa transparence.

92. Les délégations ont encouragé l'UNOPS à continuer de tirer parti de ses avantages comparatifs en accordant la priorité aux opérations et à la poursuite de l'excellence en matière de gestion et d'exécution de projets tout en prêtant une grande attention à la stabilité financière, à l'amélioration de la qualité des activités et au renforcement des contrôles internes et des formations. Elles ont félicité l'UNOPS de s'efforcer d'accroître encore la durabilité et comptaient qu'il poursuivrait ses services efficaces de gestion et d'achat à l'appui des pays en développement. Elles appréciaient hautement que l'UNOPS, par principe, mette l'accent sur la maîtrise et la direction nationales s'appuyant sur le développement des capacités, un facteur essentiel dans la réalisation du développement durable.

93. De même, les délégations se sont félicitées des efforts déployés par l'UNOPS en vue d'améliorer le contrôle en renforçant son Comité consultatif pour les questions d'audit et en instituant un Groupe stratégique consultatif d'experts, mesures qui plaçaient la barre plus haut pour l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Elles étaient satisfaites que le mandat du Comité dont la création était proposée fût en ligne avec celui du Comité consultatif pour les questions d'audit du PNUD, car ainsi les fonctions de contrôle du Comité n'empièteraient pas sur celles du Conseil d'administration. Ces mesures contribueraient également à accroître la capacité de l'UNOPS d'améliorer sa gestion de l'organisation et des risques. Elles ont trouvé encourageant que l'UNOPS élabore une nouvelle stratégie de réduction des risques de catastrophes et ont demandé des informations sur ses plans d'application. S'agissant des efforts visant à assurer des données de qualité concernant le programme de développement pour l'après-2015, elles ont demandé des compléments d'information sur les activités de l'UNOPS dans le cadre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

94. Accueillant favorablement la nouvelle stratégie de coopération de l'organisation visant à la fois à élargir et resserrer ses partenariats avec les autres entités des Nations Unies, les gouvernements et le secteur privé, les délégations espéraient bien recevoir des informations sur la façon dont la stratégie était élaborée et quand l'UNOPS la présenterait au Conseil d'administration. L'UNOPS était à l'avant-garde en suivant des approches novatrices – notamment en intégrant la viabilité environnementale au niveau opérationnel, en assurant la promotion de la parité des sexes dans ses effectifs et en formant les nationaux – ce qui en faisait un partenaire attractif pour exécuter les éléments relatifs au renforcement des capacités du programme de développement pour l'après-2015.

95. La Directrice exécutive a répondu aux membres du Conseil d'administration en les remerciant pour leur appui aux efforts déployés par l'UNOPS en vue de parvenir à l'excellence. L'UNOPS était enthousiaste à l'égard de la nouvelle stratégie de réduction des risques de catastrophes, qu'il présenterait à la Conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe en 2015. La stratégie a introduit une nouvelle méthode pour évaluer les dommages mais, ce qui était plus important, était axée sur les moyens d'assurer un relèvement résilient. De nombreux partenaires avaient accepté la proposition de l'UNOPS tendant à élargir le partenariat avec lui, pratique qu'il poursuivrait en vue d'élargir ses partenariats, en s'appuyant sur son engagement en faveur de la transparence. Concernant les achats, l'UNOPS était prêt à fournir au Conseil d'administration des informations supplémentaires sur ses modalités d'achat dans le cadre de la conciliation des priorités relatives au développement et de la qualité des services. En guise de conclusion, elle a remercié le Conseil d'administration d'avoir approuvé la

proposition tendant à renforcer le Comité consultatif pour les questions d'audit et à instituer un groupe consultatif d'experts et a déclaré qu'elle avait hâte de travailler avec les délégations tout au long de 2015.

96. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2015/4, intitulée « Renforcement du Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNOPS ».

## **Débat consacré aux questions communes**

### **IX. Recommandations du Comité des commissaires aux comptes**

97. L'Administratrice associée du PNUD a présenté le Rapport sur l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour 2013 (DP/2015/8 et annexes). La Directrice exécutive adjointe (Gestion) du FNUAP a présenté le rapport du FNUAP intitulé « Suite donnée au rapport du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies pour 2013 : état de l'application des recommandations » (DP/FPA/2015/3 et annexes). Le Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS a présenté le rapport de l'UNOPS sur l'état de l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour 2013 (DP/OPS/2015/1).

98. Les membres du Conseil d'administration ont apprécié les progrès accomplis par les organisations dans l'application des recommandations précédentes, en particulier les priorités relatives à l'audit pour 2012-2013. Dans l'ensemble, ils se sont félicités de l'opinion sans réserve que chaque organisme avait reçue pour 2013, la deuxième année où ils appliquaient les Normes comptables internationales (normes IPSAS), et étaient satisfaits de noter le nombre moins élevé des recommandations hautement prioritaires pour l'exercice biennal 2014-2015. Soulignant l'importance de l'application effective des recommandations, les délégations ont noté que le taux d'application était resté peu élevé à la fois pour le PNUD et le FNUAP durant l'exercice, y compris s'agissant des recommandations en suspens depuis longtemps. Elles ont invité instamment les organismes à accélérer l'application des recommandations en 2015 et ont demandé un vigoureux engagement au niveau de la direction afin d'assurer la responsabilité à l'égard du processus et de réduire le niveau général de risque. Cela dit, le Conseil d'administration a loué le PNUD pour les progrès sensibles qu'au mois de janvier 2015 il avait accomplis concernant les recommandations en suspens depuis longtemps.

99. Les États Membres ont salué les mesures prises par le PNUD et le FNUAP pour renforcer les achats en améliorant l'efficacité, la transparence, la responsabilité et la conformité. Ils ont encouragé les deux à continuer de renforcer les achats au moyen de nouvelles réformes, en particulier concernant la planification des achats, les capacités et la conformité (en étroite coordination avec les autres organisations du système des Nations Unies pour le développement) afin d'améliorer l'efficacité des bureaux de pays. Saluant les améliorations apportées par le FNUAP à son outil d'évaluation des prestations des fournisseurs, ils ont demandé au Fonds d'examiner de près ces procédures afin d'assurer la poursuite de la conformité et de l'efficacité de toutes les unités commerciales. Les délégations ont encouragé à la fois le PNUD et le FNUAP à continuer leurs efforts de

renforcement de la gestion des actifs. De plus, elles se sont félicitées des progrès accomplis par les deux organisations pour maîtriser les obligations au titre des avantages du personnel et elles comptaient recevoir des informations sur leurs expériences positives.

#### *PNUD*

100. Les membres du Conseil d'administration ont félicité le PNUD pour ses efforts assidus qui l'avaient conduit à occuper la première place du classement des organisations de développement selon l'Indice de transparence de l'aide de l'organisme *Publish What You Fund*. Ils ont loué le plan de l'organisation axé sur les points ci-après : les huit priorités relatives à l'audit pour l'exercice 2014-2015; l'approche harmonisée des transferts de fonds et le processus d'assurance pour l'exécution nationale; l'élaboration, le suivi et l'évaluation des programmes et projets; la fraude dans la passation des marchés.

101. Les délégations ont reconnu les problèmes que l'organisation rencontrait pour appliquer l'approche harmonisée des transferts de fonds et les modalités de l'exécution nationale – principalement l'absence d'évaluations effectuées sur l'approche harmonisée des transferts de fonds au niveau des pays et les déficiences au niveau du suivi des partenaires d'exécution dans le cadre de l'exécution nationale. Reconnaissant que le PNUD mettait en place un cadre révisé de l'approche harmonisée des transferts de fonds et créait une base de données pour le suivi de l'exécution, ils l'ont encouragé à coordonner ses travaux en vue d'accroître la cohérence avec les efforts menés à un niveau plus large afin d'améliorer la qualité et les résultats des programmes.

102. Les membres du Conseil d'administration ont noté un ensemble de problèmes que le PNUD rencontrait dans le cadre de l'élaboration, du suivi et de l'évaluation des programmes et projets et ont indiqué qu'ils suivraient de près les progrès accomplis dans ce domaine, en particulier les résultats obtenus par les bureaux de pays, et ils ont souligné qu'il importait d'encourager une culture de responsabilisation dans l'ensemble du PNUD. Ils ont demandé instamment au PNUD de prendre des mesures pour donner suite à la récurrence des rapports d'audit assortis d'une réserve concernant des partenaires d'exécution et d'accorder une priorité élevée à l'assurance qualité de la programmation et de la gestion axée sur les résultats au niveau des pays. De manière générale, ils ont encouragé le PNUD à renforcer sa capacité de gérer et de travailler avec les partenaires d'exécution.

103. Sur la question de la fraude, notant l'appréciation du Comité des Commissaires aux comptes selon laquelle le PNUD devait réévaluer les risques de fraude et instituer de puissantes contre-mesures – malgré les améliorations résultant du renforcement du système central des états de paie et de la clarification de la division des pouvoirs – les délégations comptaient recevoir des informations plus détaillées dans les prochains rapports. Tout en étant conscientes des problèmes à résoudre, elles attendaient du PNUD qu'il continue d'exercer sa vigilance pour repérer et prévenir les irrégularités en matière d'achat et d'autres pratiques frauduleuses. Elles attendaient avec intérêt des mises à jour concernant les mesures qui seraient prises à l'avenir pour maximiser les possibilités de recouvrement.

#### *FNUAP*

104. Les membres du Conseil d'administration se sont félicités des progrès enregistrés par le FNUAP dans la suite donnée aux recommandations du Comité des



commissaires aux comptes, notant que les niveaux globaux des liquidités avaient augmenté entre 2012 et 2013. Tout en reconnaissant la nécessité pour le FNUAP de détenir des soldes de trésorerie suffisants, ils ont souligné qu'il était important de bien gérer ceux-ci. Ils étaient satisfaits de l'évaluation du cycle d'audit axé sur les risques qui avait été entreprise et attendaient avec intérêt de nouvelles améliorations qui seraient apportées à l'étendue du cycle d'audit interne. À ce propos, les délégations ont souligné trois domaines principaux : la transformation opérationnelle, la gestion des ressources humaines et la présentation de l'information financière.

105. Les membres du Conseil d'administration étaient satisfaits des progrès enregistrés par le FNUAP dans le renforcement de la capacité des bureaux de pays et bureaux régionaux, mais ils craignaient que certaines questions touchant à la régionalisation ne soient préjudiciables à l'efficacité des bureaux extérieurs, en particulier la définition précise des rôles, le suivi de la performance et l'alignement des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Ils ont reconnu le dynamisme de l'étude de viabilité, mais ils ont demandé des éclaircissements sur le processus général de restructuration de l'organisation. Ils ont demandé instamment au FNUAP de fournir des formations et des ressources supplémentaires pour renforcer les contrôles internes et la gestion des risques au niveau des bureaux de pays et d'étudier les possibilités de déléguer des tâches aux centres de service – mesures qui pourraient donner suite aux recommandations relatives à la gestion des stocks, au contrôle, aux achats et à la collaboration avec les partenaires d'exécution. Concernant la gestion des ressources humaines, notant en particulier les efforts déployés par le FNUAP pour réduire le nombre de postes vacants, les délégations attendaient avec intérêt une évaluation des incidences possibles sur l'exécution des programmes.

106. Les membres du Conseil d'administration ont félicité le FNUAP pour le lancement de son système mondial d'élaboration de programmes, qui renforcerait la transparence et la gestion des partenaires d'exécution. Reconnaisant les activités essentielles de renforcement des capacités menées par le Fonds avec les partenaires d'exécution, les délégations ont souligné la nécessité de prendre des mesures efficaces face aux risques connexes. Ils étaient satisfaits des progrès enregistrés par le FNUAP dans le contrôle des consultants et du personnel temporaire et attendaient avec intérêt une mise à jour de l'examen par le Fonds des règles qui régissaient sa collaboration avec les titulaires de contrats de louage de services et la création d'un nouveau fichier de consultants. Concernant la présentation de l'information financière, les membres du Conseil d'administration, se félicitant de l'information révisée sur les coûts institutionnels et les dépenses au titre des programmes, ont demandé qu'à l'avenir les mises à jour sur les recommandations du Comité des commissaires aux comptes soient présentées avec le rapport financier et les états financiers vérifiés du Fonds.

107. L'Administratrice associée du PNUD a répondu aux délégations en les remerciant pour leurs observations et leur a assuré que le PNUD chercherait la réponse à leurs préoccupations, en particulier concernant les achats, et qu'elles seraient régulièrement tenues informées des progrès accomplis.

108. Le Directeur adjoint du Bureau de la gestion du PNUD a axé sa réponse sur l'approche harmonisée des transferts de fonds. Il a souligné que le PNUD avait entrepris un examen d'ensemble de ses modalités d'exécution, au premier rang

desquelles se trouvait l'exécution nationale, dont l'une des composantes était l'approche harmonisée des transferts de fonds. Le PNUD traitait les questions de transfert de fonds au moyen d'une approche en cinq points : a) mettre en œuvre des procédures donnant de bons résultats; b) modifier les procédures en cas de besoin, en aidant les bureaux de pays à assurer les activités connexes d'évaluation, de suivi et d'achat; c) engager un dialogue plus efficace avec les partenaires d'exécution et les pays de programme en vue d'analyser les meilleures options, dans le plein respect de la prise en main par le pays et du rôle joué par l'organisation dans le domaine du renforcement des capacités; d) réexaminer la politique de l'organisation en matière de prévention de la fraude, en l'harmonisant avec les pratiques optimales et en encourageant l'adoption au niveau national de politiques de lutte contre la fraude, axées également sur le recouvrement des fonds; e) intégrer la politique harmonisée concernant les transferts de fonds dans l'ensemble du processus d'élaboration des programmes de pays, du début à la fin, et dans les descriptifs de programme.

109. La Directrice exécutive adjointe (Gestion) du FNUAP a mis l'accent dans sa réponse sur la mobilisation des ressources et l'exécution, les capacités des bureaux régionaux et bureaux de pays, la gestion des ressources humaines et les achats. Concernant la question de la conservation des soldes de trésorerie du Fonds au début de 2015, elle a indiqué que les taux d'exécution en 2014 avaient été plus élevés que jamais, tant pour les ressources de base que pour les autres ressources, du fait d'une reprise de l'exécution, qui reflétait la capacité renforcée des bureaux régionaux et des bureaux de pays et un contrôle amélioré. Le nombre des constatations des vérificateurs externes engagés pour évaluer la conformité par les partenaires d'exécution avait fortement diminué, ce qui représentait une tendance positive générale. Pour faire fond sur ces tendances positives, le FNUAP avait commencé en 2014 à instituer des examens trimestriels des portefeuilles tant du côté des programmes que de celui de la direction, pour discuter des taux d'exécution et de vacance, axés sur les causes des résultats obtenus en matière d'exécution. La Directrice exécutive adjointe a noté que la régionalisation, conjuguée à la restructuration de l'organisation, serait pleinement mise en œuvre en 2015, ce qui renforcerait les capacités du Fonds dans tous ses domaines d'intervention : ressources humaines, mobilisation des ressources, communications et suivi et évaluation. Le FNUAP mettait à jour son manuel institutionnel en vue de préciser les rôles et responsabilités aux différents échelons, ainsi que le niveau de contrôle escompté. Concernant la gestion des ressources humaines, le FNUAP avait créé un nouveau poste d'analyste des ressources humaines en vue de lutter contre les facteurs internes bloquant le recrutement. Au niveau de la programmation, le Fonds s'employait à mettre en évidence les domaines techniques dans lesquels il y avait le plus de postes vacants de façon à mieux concentrer ses efforts de recrutement dans ces domaines. Elle a remercié les délégations pour l'appui qu'elles apportaient au système mondial d'élaboration de programmes, visant à combattre les obstacles à l'exécution. Concernant les achats, le FNUAP était désireux de collaborer à des modalités d'achat conjointes avec d'autres entités des Nations Unies.

110. Le Directeur de la Division des services de gestion du FNUAP a répondu aux questions posées concernant la gestion de trésorerie, la présentation de l'information financière et l'excellence opérationnelle. Assurant aux délégations que le FNUAP suivait de près les entrées et les sorties de trésorerie, il a encouragé les donateurs à rapidement verser leurs contributions annoncées, car cela facilitait la planification

des programmes du FNUAP. Concernant la formation, le Fonds avait lancé un cours de comptabilité certifié destiné à tous ses comptables visant à les doter des compétences relatives aux Normes comptables internationales pour le secteur public. De même, le FNUAP avait fourni une formation sur la gestion des inventaires à toutes les personnes référentes pour évaluer les risques et y faire face. Le Fonds avait commencé son projet d'excellence opérationnelle en 2013 en vue d'examiner les principaux processus métier (dans les domaines de la finance, des achats, des voyages et des ressources humaines) et de décider comment il conduirait ces processus de façon plus efficiente et efficace à l'appui de l'exécution des programmes, en particulier dans le cadre du programme de développement pour l'après-2015. Concernant les capacités des bureaux de pays, le FNUAP prenait des mesures concrètes en vue d'aligner les compétences sur le modèle de fonctionnement de l'organisation et les priorités nationales.

111. Le Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS a axé sa réponse sur la publication par l'UNOPS de toutes les données relatives sur son site Web durant les cinq années précédentes, initiative qui l'avait conduit à chercher à obtenir la certification au titre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, qu'il avait obtenue en 2012.

112. Le Directeur de l'audit externe du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a noté que les participants du Groupe avaient présenté fidèlement les recommandations du Comité des commissaires aux comptes telles qu'énoncées dans ses rapports respectifs aux trois organisations. Tant le PNUD que le FNUAP avaient enregistré des progrès notables dans l'application des recommandations actuelles et passées, comme étayé par la diminution du nombre de recommandations d'une année à l'autre. Il a noté, toutefois, qu'il y avait des écarts temporels au niveau des réponses et auto-évaluations des organisations. Il y avait également certains décalages par rapport aux attentes, en particulier s'agissant des recommandations récurrentes. Dans le cadre de l'accent mis sur la transparence, le Comité des commissaires aux comptes avait créé un modèle que les organisations devaient suivre pour signaler la fraude afin de garantir l'uniformité concernant les questions abordées. Une version finale du modèle serait prête pour mars 2015. Le Comité des commissaires aux comptes a encouragé les organisations à présenter leurs états financiers annuels plus tôt que prévu dans leur Règlement financier et règles de gestion financière pour laisser plus de temps aux vérificateurs des comptes pour mener à bien leurs travaux afin d'éviter la publication d'opinions de qualité insuffisante.

113. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2015/5, intitulée « Rapports du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS sur l'état de l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour 2013 ».