



**Conseil d'administration
du Programme
des Nations Unies
pour le développement**

Distr.
GENERALE

DP/1993/45
25 mars 1993
FRANCAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Quarantième session
1er-18 juin 1993, New York
Point 8 b) de l'ordre du jour provisoire

DOCUMENT DIRECTIF

QUESTIONS FINANCIERES, BUDGETAIRES ET ADMINISTRATIVES

PROJET DE BUDGET POUR L'EXERCICE BIENNAL 1994-1995

Prévisions budgétaires révisées pour l'exercice biennal 1992-1993
et projet de budget pour l'exercice biennal 1994-1995

Rapport de l'Administrateur

RESUME

L'Administrateur présente ci-après ses prévisions révisées pour l'exercice biennal 1992-1993 et son projet de budget pour l'exercice biennal 1994-1995.

Les prévisions révisées pour l'exercice biennal 1992-1993 au titre des activités de base du PNUD se chiffrent à 479,6 millions de dollars (montant brut), soit un montant net de 447,6 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 1,5 million de dollars par rapport aux prévisions initiales.

Les prévisions révisées pour l'exercice biennal 1992-1993 font apparaître une diminution de volume de 438 000 dollars au titre du programme des Volontaires des Nations Unies, résultant de l'application au budget de ce programme de la formule adoptée en ce qui concerne la dotation en personnel. Elles tiennent compte par ailleurs d'une augmentation de volume de 526 000 dollars concernant les activités de base du Bureau des services d'appui aux projets et d'une augmentation de volume de 3,2 millions de dollars concernant ses activités imputées sur des fonds extrabudgétaires.

Les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 1994-1995 au titre des activités de base du PNUD se chiffrent à 486,1 millions de dollars (montant brut), soit un montant net de 449,4 millions de dollars. Le montant net tient compte de diminutions nettes de volume concernant les bureaux extérieurs (31,3 millions de dollars) et le siège (10,5 millions de dollars). Les augmentations de coût représentent 48,3 millions de dollars. Les recettes devraient augmenter de 4,7 millions de dollars.

Dans le cadre du projet de budget pour l'exercice biennal 1994-1995, l'Administrateur examine un certain nombre de questions soulevées par le Conseil d'administration, notamment ses propositions concernant les éléments ci-après : la présentation du budget, les incidences de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale; la structure du PNUD aux échelons supérieurs; la structure des bureaux extérieurs; les mesures visant à mieux définir les responsabilités, notamment la notion de centres régionaux de services; les activités d'élaboration des programmes; la présence du PNUD en Europe, dans la Communauté d'Etats indépendants et dans les Etats baltes; et les services d'appui au développement.

Les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 1994-1995 au titre des activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes du PNUD se chiffrent à 111,5 millions de dollars (montant brut). Les augmentations de volume représentent 2,4 millions de dollars (montant net) pour les activités d'élaboration des programmes, et 150 000 dollars pour l'appui à l'exécution nationale. Une diminution de volume de 438 000 dollars se rapporte au programme des Volontaires des Nations Unies. Les augmentations de coût au titre des activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes représentent au total 8,1 millions de dollars, dont 3,2 millions de dollars résultent de l'application de taux d'inflation normaux au Bureau des services d'appui aux projets.

Les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 1994-1995 concernant les fonds d'affectation spéciale (Fonds d'équipement des Nations Unies, Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement et Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles, Bureau des Nations Unies pour la région soudano-sahélienne et Fonds de développement des Nations Unies pour la femme) se chiffrent à 30,8 millions de dollars. Ce chiffre tient compte d'une réduction de volume de 1,1 million de dollars et d'augmentations de coût de 3,2 millions de dollars.

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
Liste des abréviations		10
I. Vue d'ensemble	1 - 14	14
A. Résumé analytique	1 - 13	14
Tableau I. Prévisions budgétaires révisées pour l'exercice biennal 1992-1993 et projet de budget pour l'exercice biennal 1994-1995 - montants bruts et nets, et prévisions de recettes, par ligne de crédit		17
B. Composition du budget du PNUD pour l'exercice 1994-1995	14	18
Graphique 1. Répartition des effectifs entre le siège et les bureaux extérieurs .		19
Graphique 2. Répartition des dépenses entre le siège et les bureaux extérieurs .		19
Graphique 3. Répartition des effectifs par catégorie de personnel		20
Graphique 4. Répartition des dépenses par catégorie		20
II. PRESENTATION	15 - 16	21
III. METHODOLOGIE	17 - 28	22
A. Changements de volume	19 - 20	23
B. Modifications des coûts	21 - 22	23
C. Ajustements de change	23	23
D. Ajustements au titre de l'inflation	24 - 28	24
IV. PREVISIONS BUDGETAIRES REVISEES POUR L'EXERCICE BIENNAL 1992-1993	29 - 44	25
A. Budget de base du PNUD pour l'exercice biennal : ajustements de coûts	29 - 33	25

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
Tableau IV.1	Modifications proposées concernant le projet de budget pour l'exercice biennal 1992-1993 (montants bruts) et ventilation des montants correspondant à une augmentation (diminution) de volume et des coûts (par catégorie)	26
B.	Volontaires des Nations Unies	34 - 38 27
C.	Bureau des services d'appui aux projets	39 - 44 29
Graphique 5.	Bureau des services d'appui aux projets : valeur totale des services fournis pour des projets, par source de financement, 1985-1992	30
Graphique 6.	Bureau des services d'appui aux projets : exécution des projets et évolution des effectifs (adminis- trateurs)	31
Tableau IV.2	Prévisions budgétaires révisées concernant le BSP pour l'exercice biennal 1992-1993	33
Tableau IV.3	Prévisions extrabudgétaires révisées concernant le BSP pour l'exercice biennal 1992-1993	34
V.	PROJET DE BUDGET POUR L'EXERCICE BIENNAL 1994-1995 :	
	BUDGET DE BASE	45 - 142 35
A.	Ressources	45 - 48 35
Tableau V.1	Utilisation des ressources du PNUD, 1992-1995	35
B.	Structure des échelons supérieurs	49 - 52 36
C.	Stratégie budgétaire au siège	53 - 89 38
Tableau V.2	Budget de base du siège : changements concernant les effectifs	40

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
D. Stratégie budgétaire pour les bureaux extérieurs .	90 - 110	48
Tableau V.3 Eléments de la stratégie budgétaire pour les bureaux extérieurs		49
Tableau V.4 Budgets brut et net des bureaux extérieurs		49
Tableau V.5 Comparaison des CPI de pays et des budgets des bureaux extérieurs (par région)		50
Tableau V.6 Résultat net des modifications proposées des effectifs des bureaux extérieurs, 1992-1995		51
Tableau V.7 Centre régional de services : prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 1994-1995		54
E. Europe et Communauté d'Etats indépendants	111 - 130	55
Tableau V.8 Présence du PNUD sur le terrain en Europe et dans la Communauté d'Etats indépendants : prévisions de dépenses et sources de finan- cement (1994-1995)		61
F. La gestion du changement : ressources humaines . .	131 - 134	64
G. Modifications de coûts	135 - 142	66
Tableau V.9 Résumé des prévisions budgétaires révisées pour l'exercice biennal 1992-1993, avec ventilation des augmentations et des réductions par catégorie		68
VI. ANALYSE DE LA STRUCTURE OPERATIONNELLE	143 - 196	69
A. Introduction	143 - 154	69
Tableau VI.1 Dépenses consacrées aux activités opérationnelles par les organismes des Nations Unies en 1991		71

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
B. Le principe d'universalité	155 - 162	72
Tableau VI.2 Répartition des administrateurs internationaux		73
C. Analyse de la charge de travail des bureaux extérieurs	163 - 183	75
Tableau VI.3 Répartition de la charge de travail des bureaux extérieurs du PNUD		77
D. Structure et ressources : résumé	184 - 196	80
Tableau VI.4 Ressources et effectifs par source de financement : vue d'ensemble .		81
Tableau VI.5 Composition des services de gestion par région (estimation de 1992) .		82
VII. PROJET DE BUDGET POUR L'EXERCICE BIENNAL 1994-1995 : ACTIVITES D'APPUI AUX PROGRAMMES ET D'ELABORATION DES PROGRAMMES	197 - 258	84
A. Activités d'élaboration des programmes (AEP) . . .	197 - 227	84
Tableau VII.1 Activités d'élaboration des programmes : postes d'adminis- trateur recruté sur le plan international, ventilés selon l'origine des fonds : postes approuvés pour 1992-1993 et postes demandés pour 1994-1995 (siège)		86
Tableau VII.2 Activités d'élaboration des programmes : postes d'adminis- trateur recruté sur le plan inter- national et sur le plan national, par source de financement : chiffres approuvés pour 1992-1993 et chiffres proposés pour 1994-1995 : bureaux extérieurs . .		95
B. Services d'appui du siège et des bureaux extérieurs pour l'exécution de projets par des entités nationales	228 - 235	96
C. Bureau des services d'appui aux projets	236	97

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
D. Volontaires des Nations Unies, 1994-1995	237 - 241	98
E. Groupe des services d'achats interorganisations	242	99
F. Services d'appui au développement	243 - 258	99
Tableau VII.3 Services d'appui au développement : utilisation des fonds au cours de l'exercice biennal 1990-1991, par région		100
Tableau VII.4 Services d'appui au développement : contrats par catégorie, au cours de l'exercice biennal 1990-1991, par région		101
VIII. FONDS D'AFFECTATION SPECIALE : PREVISIONS BUDGETAIRES POUR L'EXERCICE BIENNAL 1994-1995	259 - 269	104
A. Aperçu	259 - 260	104
B. Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU)	261 - 262	105
Tableau VIII.1 FENU : Prévisions de ressources, 1990-1995		106
C. Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM)	263 - 264	106
Tableau VIII.2 UNIFEM : Prévisions de ressources, 1990-1995		107
D. Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement/Fonds auto- renouvelable pour l'exploration des ressources naturelles	265	108
Tableau VIII.3 Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement et au Fonds auto- renouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles : prévisions de ressources, 1990-1995		108

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
E. Bureau des Nations Unies pour la région soudano-sahélienne (BNUS)	266 - 268	108
Tableau VIII.4 BNUS : prévisions de ressources, 1990-1995		109
F. Budgets d'appui technique des fonds d'affectation spéciale	269	110
Tableau VIII.5 Budgets d'appui technique, 1992-1995		110

ANNEXE

Tableau 1. Prévisions budgétaires révisées du PNUD pour l'exercice biennal 1992-1993 compte tenu des prévisions de recettes extrabudgétaires provenant de sources extérieures		111
Tableau 2. Projet de budget du PNUD pour l'exercice biennal 1994-1995 compte tenu des prévisions de recettes extrabudgétaires provenant de sources extérieures		112
Tableau 3. Ventilation des prévisions de dépenses (montants bruts) du PNUD pour l'exercice biennal, par programme et par unité administrative		113
Tableau 4. a) Ventilation des prévisions budgétaires révisées du PNUD (montants bruts) pour l'exercice biennal 1992-1993 selon l'origine des fonds et par objet de dépense et principale catégorie de dépense		116
b) Ventilation du projet de budget du PNUD (montants bruts) pour l'exercice biennal 1994-1995 selon l'origine des fonds et par objet de dépense et principale catégorie de dépense		118
Tableau 5. Ventilation, par catégorie et objet de dépense, des prévisions budgétaires du PNUD (montants bruts) pour les activités de base, 1992-1995		120
Tableau 6. a) Ventilation prévue des prévisions révisées (montants bruts) pour l'exercice biennal 1992-1993 au titre du traitement électronique de l'information et des dépenses connexes		122
b) Ventilation prévue des prévisions budgétaires (montants bruts) pour l'exercice biennal 1994-1995 au titre du traitement électronique de l'information et des dépenses connexes		123

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Page</u>
Tableau 7. Prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 1994-1995 au titre des activités financées à l'aide de fonds extra-budgétaires, selon l'origine des fonds et par unité administrative	124
Tableau 8. Prévisions de dépenses au titre d'activités financées à l'aide de fonds extrabudgétaires par principale catégorie de dépense, 1992-1995	127
Tableau 9. Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, 1994-1995	128
Tableau 10. Effectifs prévus pour l'exercice biennal 1994-1995	134

Liste des abréviations

A	Administrateur (du PNUD)
AA	Administrateur auxiliaire
AAPEP	Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes
Aass	Administrateur associé
Aassist	Administrateur assistant
AI	Assistant recruté sur le plan international (SM)
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
AP	Administrateur de programmes
APRONUC	Autorité provisoire des Nations Unies au Cambodge
BAF	Bureau de l'administration et des finances
BCE	Bureau central d'évaluation
BDH	Bureau du développement humain
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BNUS	Bureau des Nations Unies pour la région soudano-sahélienne
BPEP	Bureau de la politique et de l'évaluation du Programme
BPC	Bureau de la planification et de la coordination
BRA	Bureau régional pour l'Afrique
BRAMC	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes
BRAP	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique
BRAS	Bureau des ressources et des activités spéciales
BRE	Bureau des relations extérieures
BREAPE	Bureau régional pour les Etats arabes et l'Europe
BSP	Bureau des services d'appui aux projets
CEEG	Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements
CCI	Corps commun d'inspection
CCQA	Comité consultatif pour les questions administratives
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

CCQF	Comité consultatif pour les questions de fond
CEE	Commission économique pour l'Europe
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CGDLBE	Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs
CINU	Centre d'information des Nations Unies
CIP	Chiffre indicatif de planification
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CSC	Compte des services communs (bureaux extérieurs)
CTPD	Coopération technique entre pays en développement
DAH	Département des affaires humanitaires (Secrétariat de l'ONU)
DAP	Division des affaires publiques
DAPEP	Division de l'appui aux programmes et de l'élaboration des programmes
DECEI	Division pour l'Europe et la Communauté d'Etats indépendants
DF	Division des finances
DPERS	Division du personnel
DPMI	Division du programme mondial et du programme interrégional
DRE	Division des relations extérieures
DSAG	Division des services administratifs et de gestion
DSAI	Division des services administratifs et d'information
DSIG	Division des services intégrés de gestion
DVCCG	Division de la vérification des comptes et du contrôle de la gestion
FA	Fonctionnaire d'administration
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
FIDA	Fonds international pour le développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
FMS/PMA	Fonds pour les mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés

FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FSL	Service mobile
G	Agent des services généraux
GCMU	Groupe de coordination des mesures d'urgence
GCRAI	Groupe consultatif de la recherche agricole internationale
GMR	Groupe de la mobilisation des ressources
IAS	Système administratif intégré
IDA	Association internationale de développement
IMIS	Système intégré de gestion
INRES	Système d'orientation pour l'information
LGS	Agent des services généraux recruté sur le plan local
LNO	Administrateur recruté sur le plan local
M	Travailleur manuel
NO	Administrateur recruté sur le plan national
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
P	Administrateur (titre fonctionnel)
PAM	Programme alimentaire mondial
PMA	Pays les moins avancés
PNB	Produit national brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
RR	Représentant résident
RRADJ	Représentant résident adjoint
RRASSP	Représentant résident assistant - programme
RSP	Ressources spéciales du Programme
SAD	Services d'appui au développement (bureaux extérieurs)
SBG	Service du budget et de la gestion
SCNY	Service de calcul de New York
SIS	Services industriels spéciaux

TEI	Traitement électronique de l'information
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme
UNISTAR	Services consultatifs internationaux de courte durée
US/AID	Agency for International Development des Etats-Unis
VIH/SIDA	Virus de l'immunodéficience humaine/syndrome d'immunodéficience acquise
VNU	Volontaires des Nations Unies

I. VUE D'ENSEMBLE

A. Résumé analytique

1. L'Administrateur présente ci-après les prévisions révisées pour l'exercice biennal 1992-1993 et le projet de budget pour l'exercice biennal 1994-1995.

Prévisions révisées pour l'exercice biennal 1992-1993

2. Les prévisions révisées concernant le budget de base de 1992-1993 ne font apparaître aucun ajustement de volume. Les divers ajustements relatifs aux coûts, au taux de change et à l'inflation ont pour effet net une diminution de 1,5 million de dollars du budget de base, qui se trouve ramené de 481,1 millions de dollars à 479,6 millions de dollars.

3. Les prévisions révisées au titre du programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) font apparaître une diminution de volume de 438 000 dollars, due en particulier à l'application de la formule de dotation en personnel.

4. Les prévisions révisées relatives au Bureau des services d'appui aux projets (BSP) font apparaître une augmentation de volume de 526 000 dollars concernant ses activités de base et une augmentation de 3,2 millions de dollars concernant ses activités imputées sur des fonds extrabudgétaires. Ces augmentations se rapportent à un poste d'administrateur et trois postes d'agent des services généraux inscrits au budget de base et à sept postes d'administrateur et 13 postes d'agent des services généraux imputés aux fonds extrabudgétaires. Toutes ces augmentations sont intégralement financées au moyen des recettes du BSP.

Projet de budget pour l'exercice biennal 1994-1995

Orientation stratégique

5. Le projet de budget présenté par l'Administrateur pour l'exercice biennal 1994-1995 correspond à une stratégie visant à adapter l'action du PNUD à une situation en évolution où les choix opérés peuvent renforcer la contribution cruciale que le Programme continue d'apporter au processus de développement mondial. Il prend en compte en particulier un certain nombre de faits nouveaux importants, indiqués ci-après :

a) Vu le montant limité des ressources disponibles, il est essentiel de chercher à faire des économies à tout moment. L'Administrateur propose l'application d'une stratégie budgétaire qui permette de réduire de 41,8 millions de dollars les dépenses prévues au titre des activités de base;

b) Compte tenu des problèmes de plus en plus nombreux auxquels le PNUD doit faire face, il est essentiel que les réductions proposées soient opérées de manière sélective et stratégique à la suite d'un examen, d'une restructuration et d'une rationalisation des fonctions et d'une décentralisation et d'une délégation des responsabilités. L'Administrateur propose toute une gamme d'initiatives en matière de gestion qui permettent de réduire les coûts et favorisent une délégation accrue des pouvoirs et une plus grande responsabilité financière;

c) Dans le cadre des objectifs globaux fixés pour la réduction du budget, l'Administrateur se propose d'allouer un volume restreint de ressources (2,8 millions de dollars) à la mise en place, sur le terrain, des moyens d'assurer le suivi de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED) et d'agir de manière plus décisive face à la tragédie que représente la pandémie de VIH/sida. Cette mesure renforcera la capacité dont disposent les bureaux extérieurs pour appuyer la fonction du coordonnateur résident, conformément au paragraphe 24 de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale;

d) En présentant le projet de budget pour 1994-1995, l'Administrateur réaffirme l'importance fondamentale du réseau des bureaux extérieurs du PNUD. A cet égard, il cherche à faire ressortir plus clairement l'ampleur du travail accompli par les bureaux extérieurs du PNUD pour le compte du système opérationnel des Nations Unies dans son ensemble. L'étude relative au volume de travail montre qu'au total, les bureaux extérieurs consacrent 29 % de leur temps à des activités concernant l'ensemble du système. Cet élément fait pour la première fois l'objet d'une ligne budgétaire distincte;

e) Le projet de budget appuie les initiatives de restructuration prises par le Secrétaire général. A cet égard, l'Administrateur propose la suppression ou le déclassement de deux postes de sous-secrétaire général et de 10 postes de la classe D-2 (réduction nette de 9 postes D-2).

Résumé financier

6. Le projet de budget pour 1994-1995 concernant les activités de base se chiffre à 449,4 millions de dollars (montant net). (Ce montant comprend l'appui aux activités opérationnelles des Nations Unies.) A titre de comparaison, le montant net des crédits ouverts au titre des activités de base pour 1992-1993 s'élève à 449,1 millions de dollars.

7. Les principaux ajustements de volume sont les suivants :

a) La réduction totale de volume est de 41,8 millions de dollars. L'objectif fixé à cet égard par le Conseil d'administration dans sa décision 92/37 était de 30 à 40 millions de dollars;

b) La réduction relative au siège se chiffre à 10,5 millions de dollars, dont 6,4 millions de dollars concernent les services centraux. Il est notamment prévu de supprimer 21 postes d'administrateur et 42 postes d'agent des services généraux;

c) La réduction relative aux bureaux extérieurs se chiffre à 31,3 millions de dollars, répartis comme suit :

- i) 10,4 millions de dollars pour l'Afrique, soit 8 % du montant total net du budget pour cette région;
- ii) 9,6 millions de dollars pour l'Asie, soit 15 % du montant total net du budget pour cette région;

- iii) 6,3 millions de dollars pour l'Amérique latine, soit 16 % du montant total du budget pour cette région;
 - iv) 4,5 millions de dollars pour les Etats arabes, soit 12 % du montant total net du budget pour cette région;
 - v) En outre, on s'attend à ce que les contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs augmentent de 4,7 millions de dollars, dont 3 millions de dollars correspondent à la région de l'Amérique latine et des Caraïbes;
- d) Le budget de base des bureaux extérieurs fait apparaître des augmentations en ce qui concerne deux éléments :
- i) Un montant de 880 000 dollars provenant du budget de base a été affecté à la mise en oeuvre du concept des centres régionaux de services;
 - ii) Un ajustement technique correspondant à 1 million de dollars a été effectué pour que l'aide d'un montant de 3 millions de dollars approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 92/43 en faveur de la Communauté d'Etats indépendants pour une période initiale de 18 mois puisse porter sur la totalité de l'exercice biennal (24 mois). Une augmentation de volume supplémentaire d'un montant de 300 000 dollars est proposée pour renforcer le bureau du PNUD en Ouzbékistan;
 - e) Deux postes d'administrateur et trois postes d'agent des services généraux initialement alloués à l'ex-Yougoslavie ont été transférés à la Division pour l'Europe et la Communauté d'Etats indépendants.
8. Les ajustements de coût concernant le budget de base pour 1994-1995 se traduisent par une augmentation de 48,3 millions de dollars.
9. Les ressources prévues pour 1994-1995 au titre de l'élaboration des programmes se chiffrent à 26 millions de dollars. Les principales modifications de volume s'établissent comme suit :
- a) Une réduction de 369 000 dollars au siège;
 - b) Une augmentation de 1,9 million de dollars dans les bureaux extérieurs, imputable à la constitution d'un réseau de postes d'administrateur recruté sur le plan local dans le domaine du développement durable;
 - c) Une augmentation de 900 000 dollars dans les bureaux extérieurs, imputable à la constitution d'un réseau de postes d'administrateur recruté sur le plan local dans le domaine de la lutte contre le VIH/sida.

Tableau I

Prévisions budgétaires révisées pour l'exercice biennal 1992-1993 et projet de budget pour l'exercice biennal 1994-1995
- montants bruts et nets, et prévisions de recettes, par ligne de crédit

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Origine des fonds/objet de dépense	1992-1993				Prévisions révisées	1994-1995			Prévisions pour 1994-1995
	Crédits approuvés	Augmentation/(diminution)				Augmentation/(diminution)			
		Volume	Coûts	Total		Volume	Coûts	Total	
I. RESSOURCES DU PNUD									
A. Activités de base du PNUD									
Siège	147 871,8	0,0	381,8	381,8	148 253,6	(10 479,2)	115 585,0	1 105,8	149 359,4
Bureaux extérieurs	333 220,7	0,0	(1 898,3)	(1 898,3)	331 322,4	(31 335,0)	36 754,5	5 419,5	336 741,9
Activités de base du PNUD, montant brut	481 092,5	0,0	(1 516,5)	(1 516,5)	479 576,0	(41 814,2)	48 339,5	6 525,3	486 101,3
Prévisions de recettes a	(32 000,0)	0,0	0,0	0,0	(32 000,0)	(4 700,0)	0,0	(4 700,0)	(36 700,0)
Activités de base du PNUD, montant net	449 092,5	0,0	(1 516,5)	(1 516,5)	447 576,0	(46 514,2)	48 339,5	1 825,3	449 401,3
B. Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes b									
Activités d'élaboration des programmes	20 736,3	0,0	549,7	549,7	21 286,0	2 412,9	2 290,6	4 703,5	25 989,5
Services pour l'exécution des projets et programmes									
Services d'appui au développement	0,0	0,0	0,0	0,0	5 788,7	0,0	436,3	436,3	6 225,0
Bureau des services d'appui aux projets	2 275,0	526,4	(8,1)	518,3	32 793,3	0,0	3 236,3	3 236,3	36 029,6
Bureau des services d'achats interorganisations	0,0	0,0	(5,7)	(5,7)	5 669,4	0,0	429,1	429,1	6 098,5
Volontaires des Nations Unies	330,4	0,0	330,4	330,4	30 728,2	(438,0)	1 417,1	979,1	31 707,3
Exécution nationale	0,0	0,0	10,2	10,2	2 690,6	150,0	320,9	470,9	3 161,5
Total, services pour l'exécution des projets et programmes	2 275,0	526,4	(8,1)	518,3	32 793,3	0,0	3 236,3	3 236,3	36 029,6
Appui aux programmes	2 300,0	0,0	0,0	0,0	2 300,0	0,0	0,0	0,0	2 300,0
Total, activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes	100 286,3	88,4	881,5	969,9	101 256,2	2 124,9	8 130,3	10 255,2	111 511,4
C. Montant total des ressources du PNUD									
Montant brut	581 378,8	88,4	(635,0)	(546,6)	580 832,2	(39 689,3)	56 469,8	16 780,5	597 612,7
Recettes prévues	(32 000,0)	0,0	0,0	0,0	(32 000,0)	(4 700,0)	0,0	(4 700,0)	(36 700,0)
Montant net	549 378,8	88,4	(635,0)	(546,6)	548 832,2	(44 389,3)	56 469,8	12 080,5	560 912,7
II. RESSOURCES DES FONDS D'AFFECTATION SPECIALE : MONTANTS BRUTS/NETS									
FENU	10 627,2	0,0	138,8	138,8	10 766,0	(137,0)	1 195,1	1 058,1	11 824,1
Fonds autorenewable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles et Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement	1 111,2	0,0	(124,6)	(124,6)	4 356,6	(300,4)	187,2	(113,2)	4 243,4
BNUS	8 038,2	0,0	(33,9)	(33,9)	8 004,3	(997,1)	1 047,7	50,6	8 054,9
UNIFEM	5 347,4	0,0	258,2	258,2	5 605,6	297,0	737,4	1 034,4	6 640,0
Montant total des ressources des fonds d'affectation spéciale	28 494,0	0,0	238,5	238,5	28 732,5	(1 137,5)	3 167,4	2 029,9	30 762,4
III. TOTAL									
Montant brut total	609 872,8	88,4	(396,5)	(308,1)	609 564,7	(40 826,8)	59 637,2	18 810,4	628 375,1
Recettes prévues	(32 000,0)	0,0	0,0	0,0	(32 000,0)	(4 700,0)	0,0	(4 700,0)	(36 700,0)
Montant net total	577 872,8	88,4	(396,5)	(308,1)	577 564,7	(45 526,8)	59 637,2	14 110,4	591 675,1

a Y compris les recettes, d'un montant estimatif de 32 millions de dollars, au titre des contributions en espèces des gouvernements des pays hôtes.

b Développement humain, développement durable, secteur privé et technologie, gestion du secteur public, CTPD/INRES et économistes.

10. Les prévisions budgétaires pour 1994-1995 en ce qui concerne l'appui à l'exécution nationale se chiffrent à 3,2 millions de dollars. Les ajustements de volume se rapportent aux éléments ci-après :

- a) Virement de 340 000 dollars aux centres régionaux de services;
- b) Augmentation de 150 000 dollars au titre des centres régionaux de services.

11. Aucun ajustement important de volume n'est à signaler pour les autres activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes, à savoir le programme des VNU, le Bureau des services d'achats interorganisations et les services d'appui au développement (SAD).

12. L'augmentation totale des prévisions concernant les activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes pour l'exercice biennal 1994-1995 est de 10,2 millions de dollars, dont 8 millions de dollars correspondent à des ajustements de coût. Il a également été tenu compte des effets de l'inflation sur le BSP.

13. Les prévisions budgétaires pour 1994-1995 au titre des fonds d'affectation spéciale comprennent les ajustements de volume ci-après :

- a) Fonds d'équipement des Nations Unies : suppression d'un poste d'administrateur, compensée en partie par le reclassement d'un certain nombre de postes de niveau intermédiaire. La réduction de volume représente 100 000 dollars;

- b) Bureau des Nations Unies dans la région soudano-sahélienne : suppression de deux postes d'administrateur inscrits au budget de base et virements de fonds dans le cadre du budget de l'entreprise commune BNUS/PNUE. La réduction de volume représente 1 million de dollars;

- c) Fonds de développement des Nations Unies pour la femme : inscription d'un poste d'agent des services généraux en plus au budget du Fonds et reclassement de quelques postes de niveau intermédiaire. L'augmentation de volume représente 300 000 dollars;

- d) Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles et Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement : la réduction de volume se chiffre à 300 000 dollars.

Les ajustements de coût concernant chacun de ces fonds sont indiqués dans les tableaux pertinents.

B. Composition du budget du PNUD pour l'exercice 1994-1995

14. Les graphiques 1 à 4 ci-après donnent une vue d'ensemble de la répartition du budget de base du PNUD entre les différentes catégories de personnel et de dépenses. Le graphique 1 montre que 88 % des effectifs du PNUD inscrits au budget de base sont affectés aux bureaux extérieurs, dont le budget représente près de 69 % du budget de base total, ainsi qu'il ressort du graphique 2. Les graphiques 3 et 4 donnent la ventilation des effectifs et des dépenses par grande catégorie.

II. PRESENTATION

15. Les prévisions budgétaires révisées de l'exercice 1992-1993 et les prévisions budgétaires pour l'exercice 1994-1995 comportent un certain nombre d'innovations en matière de présentation. Elles se réfèrent expressément à la mise en oeuvre d'un certain nombre d'éléments qui figurent dans les décisions 91/46, 92/37 et 92/43 du Conseil d'administration. La nature de ces innovations est exposée ci-après :

a) Comme le Conseil d'administration le demande au paragraphe 3 de sa décision 91/46, le budget de l'Administrateur est présenté en un seul volume. Pour que ce volume unique soit complet, les modifications suivantes ont été introduites :

- i) Les informations relatives aux obligations du gouvernement hôte concernant la prise en charge des coûts du bureau local figurent au tableau 9.1. On les trouvait antérieurement dans le volume II;
- ii) Les tableaux d'effectifs qui figuraient à l'ancien tableau 9 ont été élargis de manière à fournir des informations plus transparentes concernant les unités administratives autres que de base et les fonds d'affectation spéciale. Ces informations détaillées figuraient antérieurement dans le volume II et n'auraient pu être obtenues autrement, même au niveau des informations générales, dans le volume I;

Le regroupement de l'information en un seul volume a résulté du principe que l'information générale mise à la disposition du Conseil d'administration dans le budget ne doit pas être perdue. Les ajustements relatifs aux contributions des gouvernements hôtes et aux tableaux d'effectifs mettent ce principe en oeuvre.

L'Administrateur communiquera à tous les membres du Conseil d'administration et du CCQAB les informations complémentaires dont il est fait état aux paragraphes 3 et 4 de la décision 91/46 du Conseil d'administration. Ces informations complémentaires fourniront au niveau de l'unité les détails qui sont fournis globalement dans le budget. Ces informations figuraient auparavant dans le volume II. Les informations complémentaires seront présentées exclusivement sous forme de tableaux. C'est en conséquence dans le présent document que sont examinés tous les changements ou ajustements importants, apportés au niveau de l'unité, qui appellent des explications ou une justification. Des informations y figurent également concernant les postes du siège financés à l'aide des fonds affectés aux projets, par source de financement, en application du paragraphe 4 de la décision 91/46 du Conseil d'administration.

b) Conformément au paragraphe 19 de la décision 92/37 du Conseil d'administration, l'Administrateur présente une nouvelle ligne de crédit intitulée "Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies". Comme l'Administrateur l'indique aux paragraphes 39 et 40 du document DP/1992/40, cette nouvelle ouverture de crédit est considérée dans une perspective de gestion budgétaire, comme une subvention à la ligne de crédit de

base. Pour les bureaux extérieurs, des crédits budgétaires bruts sont ouverts, qui correspondraient à la somme des crédits de base et des crédits correspondant à l'appui aux activités opérationnelles.

La nouvelle ligne de crédit assure une présentation plus transparente du budget, en distinguant nettement les dépenses liées à l'appui apporté au système opérationnel dans son ensemble. Comme on le voit au tableau 2 de l'annexe au présent document, seule la décision portant ouverture de crédit comporte une subdivision faisant apparaître la nouvelle ligne. Tous les tableaux budgétaires tenant compte de la répartition des coûts des bureaux extérieurs prennent en considération les tableaux budgétaires bruts, y compris tant les coûts de base des bureaux extérieurs que les coûts liés à l'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies.

c) Au paragraphe 11 de sa décision 92/43, le Conseil d'administration a ouvert un crédit de 3 millions de dollars au titre de la présence du PNUD dans la Communauté d'Etats indépendants et les Etats baltiques. Sur le plan de la présentation, ce montant est apparu, dans la décision relative aux ouvertures de crédits budgétaires pour l'exercice 1992-1993, parmi les crédits des bureaux extérieurs. Sur le plan de la gestion, ce crédit de 3 millions de dollars a été mis à part.

Le crédit ouvert pour la Communauté des Etats indépendants, les Etats baltiques et la Géorgie est inscrit sur une ligne distincte dans le cadre de la Division pour l'Europe. Il apparaît sous cette forme aux tableaux 3 et 5 de l'annexe au présent document. Sous l'angle des catégories de dépense, ce crédit est considéré comme un remboursement à effectuer en une seule fois. La répartition des coûts n'a donc pas été ventilée entre les catégories pertinentes de dépenses (par exemple, dépenses de personnel, frais généraux de fonctionnement) mais figure à une ligne distincte. Le tableau V.8 fournit des informations générales sur la répartition des coûts afférents à cette ouverture de crédit. L'Administrateur estime que ce mode de présentation est conforme aux dispositions de la décision 92/43 du Conseil d'administration.

d) Comme l'a demandé le Conseil d'administration au paragraphe 2 de sa décision 91/46, une brève récapitulation du projet de budget figure en tête de celui-ci.

16. A l'exception des ajustements indiqués ci-dessus, le projet de budget est présenté de la même manière que le budget de l'exercice biennal 1992-1993.

III. METHODOLOGIE

17. La méthodologie utilisée pour établir le présent projet de budget est celle qui avait servi à établir les prévisions initiales et les prévisions révisées pour tous les exercices biennaux depuis l'exercice 1984-1985. Plusieurs étapes successives sont prévues pour déterminer les prévisions de dépenses. Les résultats de chacune de ces étapes sont indiqués dans une colonne distincte des tableaux budgétaires. L'Administrateur reste persuadé que la méthodologie décrite ci-après permet au Conseil d'administration de se faire une idée aussi précise que possible du budget biennal du PNUD.

18. On trouvera ci-après une récapitulation de ces étapes telles qu'elles ont été appliquées aux prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 1994-1995. Le tableau 4.1 montre la manière dont la méthodologie a été appliquée à ces prévisions budgétaires.

A. Changements de volume

19. Tout d'abord, en prenant pour base les prévisions révisées pour 1992-1993, on a calculé les augmentations ou diminutions réelles des ressources nécessaires, qui sont considérées comme des changements de volume. Il s'agit en quelque sorte des éléments que l'on maîtrise, la marge de manoeuvre dépendant néanmoins des moyens jugés indispensables par l'Administrateur pour permettre au PNUD de s'acquitter de ses tâches. Les calculs ont été effectués aux prix de 1992-1993 de manière à faciliter la comparaison avec les prévisions révisées pour cet exercice.

20. Etant donné que le budget du PNUD comprend essentiellement des dépenses de personnel (celles-ci représentent en effet plus de 70 % des prévisions de dépenses), les changements de volume correspondant à des augmentations ou diminutions des effectifs ont été ventilés et expliqués de façon assez détaillée aux parties B, C et D de la section V. Les modifications proposées pour les tableaux d'effectifs sont résumées dans les tableaux V.2 et V.6 ainsi que dans le tableau récapitulatif 10. En ce qui concerne les autres dépenses de fonctionnement, on trouvera des renseignements détaillés sur les changements de volume pour ce qui est du budget de base du PNUD au tableau 5.

B. Modifications des coûts

21. A ces changements de volume viennent s'ajouter d'autres éléments sur lesquels l'Administrateur n'a que peu ou pas de prise, mais qui influent néanmoins sur le montant global des ressources à prévoir pour l'exercice biennal. Parmi ces facteurs figurent, par exemple, les décisions de la CFPI concernant diverses prestations auxquelles a droit le personnel, ainsi que les augmentations d'échelon annuelles. Normalement, mais ce n'est pas toujours le cas, ces modifications ne concernent que les dépenses de personnel.

22. La ventilation de ces coûts figure à la section IV.A, en ce qui concerne l'exercice 1992-1993, et à la section V.F, en ce qui concerne l'exercice 1994-1995.

C. Ajustements de change

23. A ces deux éléments viennent ensuite s'ajouter les ajustements liés aux fluctuations monétaires, qui revêtent une importance particulière du fait que dans le réseau des bureaux extérieurs du PNUD, on utilise près de 100 monnaies différentes et que les dépenses de fonctionnement de ces bureaux, exprimées en dollars des Etats-Unis, varient considérablement selon les cours de cette devise. Les opérations du PNUD à Genève, Tokyo et Copenhague sont aussi affectées par ce phénomène.

Pour la période 1992-1995, les ajustements sont la résultante des écarts suivants :

a) Pour 1992 : écart entre le taux de change pratiqué pour les opérations de l'ONU au 1er février 1992, qui avait été utilisé lors de la première révision du projet de budget (DP/1992/40), et la moyenne pondérée des taux de change pour 1992;

b) Pour 1993 : écart entre le taux de change pratiqué pour les opérations de l'ONU au 1er février 1992 et celui pratiqué un an plus tard, c'est-à-dire le 1er février 1993, qui a servi à établir le présent document;

c) Pour 1994 : écart entre la moyenne pondérée des taux de change qui a servi pour calculer la base de ressources de 1992 et le taux de change pratiqué pour les opérations de l'ONU au 1er février 1993;

d) Pour 1995 : aucun ajustement n'est prévu, puisque l'année de référence est 1993 et que le taux de change utilisé est celui pratiqué pour les opérations de l'ONU et le 1er février 1993.

D. Ajustements au titre de l'inflation

24. Enfin, pour avoir un tableau complet et établir une estimation finale des ressources nécessaires pour l'exercice biennal en cours et pour le suivant, l'Administrateur doit faire une projection des tendances inflationnistes sur une période de quatre ans, en l'occurrence de 1992 à 1995. Toutefois, la nature de l'ajustement n'est pas la même pour les deux exercices biennaux :

a) Pour l'exercice 1992-1993, les prévisions de dépenses tiennent compte des prévisions antérieures concernant l'inflation. L'ajustement au titre de l'inflation pour cet exercice biennal représente par conséquent la différence entre ces prévisions antérieures et les prévisions révisées de l'Administrateur;

b) Pour l'exercice 1994-1995, les chiffres indiqués à la colonne "Ajustement au titre de l'inflation" représente le montant intégral des effets de l'inflation, tels que résultant des projections faites par l'Administrateur pour pouvoir exprimer les prévisions de dépenses aux prix de 1994-1995.

25. Pour établir ces projections, on a estimé ce que sera le taux d'inflation pour les quatre facteurs suivants et pour chaque lieu d'affectation : les indemnités de poste pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international, les frais de voyage à l'étranger et les dépenses communes de personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international (ce facteur étant le même pour tous les lieux d'affectation); les traitements et les dépenses communes de personnel en ce qui concerne le personnel local (qui peuvent varier considérablement d'un lieu d'affectation à l'autre); enfin, tous les autres coûts (frais généraux de fonctionnement, etc.).

26. Dans ce cadre général, on fait une distinction entre New York et Genève, d'une part, et les bureaux extérieurs, de l'autre. Pour les deux premiers lieux d'affectation, les taux utilisés sont ceux appliqués par l'ONU, sauf lorsqu'il en est disposé autrement par contrat.

27. A part un nombre limité d'éléments, tels que les frais de voyage à l'étranger et les dépenses communes de personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international, les facteurs d'inflation applicables aux bureaux extérieurs varient suivant les lieux d'affectation. Les représentants résidents sont donc priés de s'informer des tendances inflationnistes dans le pays où ils sont en poste et de faire des projections. Leurs prévisions sont ensuite rapprochées des taux enregistrés antérieurement et des tendances mondiales du moment avant d'être utilisés pour établir les prévisions budgétaires.

28. Cet élément étant inévitablement sujet à une marge d'erreur, il est révisé et mis à jour tous les ans.

IV. PREVISIONS BUDGETAIRES REVISEES POUR
L'EXERCICE BIENNAL 1992-1993

A. Budget de base du PNUD pour l'exercice
biennal : ajustements de coûts

29. Les ajustements de coûts pour l'exercice biennal 1992-1993 représentent une diminution totale de 1,5 million de dollars pour les activités de base du PNUD, soit une diminution de 0,3 % par rapport aux crédits ouverts pour 1992-1993 (voir décision 92/43 du Conseil d'administration). Il s'agit des ajustements de coûts, des ajustements monétaires et des ajustements pour tenir compte des effets de l'inflation.

30. Les ajustements de coûts se chiffrent à 3,9 millions de dollars et sont imputables aux éléments ci-après :

a) Augmentation de 3,3 millions de dollars comme suite aux ajustements des dépenses de personnel. Ces ajustements se décomposent comme suit : augmentation de 1,3 million de dollars au titre des traitements et des dépenses concernant les pensions; 0,8 million de dollars correspondant à l'augmentation des dépenses de sécurité; et 1,2 million de dollars au titre des remboursements de l'impôt sur le revenu, de l'assurance maladie et des frais de voyage à l'occasion des réaffectations de personnel;

b) L'application de la résolution 47/216 de l'Assemblée générale a entraîné une augmentation de 0,4 million de dollars au titre de l'élément sujétion et mobilité correspondant à l'incorporation, à compter de mars 1993, de 6,9 points de l'indemnité de poste au traitement de base ainsi qu'une augmentation de 0,1 million de dollars au titre de l'indemnité pour frais d'études.

31. En ce qui concerne les ajustements de change, le budget de base révisé du PNUD pour 1992-1993 tient compte de l'évolution des parités monétaires entre le 1er février 1992, date retenue dans la première révision du projet de budget de 1992-1993, et le 1er février 1993, date retenue pour l'établissement des présentes prévisions révisées. Le résultat est un ajustement de change positif de 5,4 millions de dollars en ce qui concerne le budget de base.

32. Il faut aussi tenir compte des effets de l'inflation sur le budget de base du PNUD. On constate pour le siège une diminution de 1,2 million de dollars imputable au taux d'inflation révisé pour New York de 3,7 % établi par l'Organisation des Nations Unies. Les bureaux extérieurs enregistrent donc une augmentation totale de 1,2 million de dollars. En conséquence, on ne relève aucune augmentation nette imputable aux effets de l'inflation.

33. L'Administrateur a examiné de la même façon les unités administratives autres que les unités de base et les résultats en sont indiqués dans le tableau IV.1.

Tableau IV.1

Modifications proposées concernant le projet de budget pour l'exercice biennal 1992-1993 (montants bruts) et ventilation des montants correspondant à une augmentation (diminution) de volume et des coûts (par catégorie)

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Origine des fonds/objet de dépense	1992-1993 Crédits ouverts initialement Décision 91/46	1992-1993 Crédits ouverts Décision 92/37	Augmentation (diminution) de volume	Augmentation (diminution) des coûts				1992-1993 Prévisions de dépenses révisées
				Ajustements divers	Ajustements pour fluctuations monétaires	Ajustements pour inflation	Augmentation (diminution) totale des coûts	
I. RESSOURCES DU PNUD								
A. Activités de base du PNUD								
Siège	148 443,1	147 871,8	0,0	1 603,5	2,1	(1 223,8)	381,8	148 253,6
Bureaux extérieurs	333 781,0	333 220,7	0,0	2 348,9	(5 412,9)	1 165,7	(1 898,3)	331 322,4
Total, Activités de base	482 224,1	481 092,5	0,0	3 952,4	(5 410,8)	(58,1)	(1 516,5)	479 576,0
B. Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes a								
Activités d'élaboration des programmes	20 638,2	20 736,3	0,0	487,4	0,0	62,3	549,7	21 286,0
Services pour l'exécution des projets et des programmes								
Services d'appui au développement	5 788,7	5 788,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5 788,7
Bureau des services d'appui aux projets	30 737,7	32 275,0	526,4	239,3	0,0	(247,4)	(8,1)	32 793,3
Bureau des services d'achats interorganisations	5 946,5	5 675,1	0,0	(28,3)	66,8	(44,2)	(5,7)	5 669,4
Volontaires des Nations Unies	30 196,1	30 830,8	(438,0)	213,4	(4,3)	126,3	335,4	30 728,2
Exécution nationale	2 715,7	2 680,4	0,0	51,9	0,0	(41,7)	10,2	2 690,6
Total, Services pour l'exécution des projets et des programmes	77 384,7	77 250,0	88,4	476,3	62,5	(207,0)	331,8	77 670,2
Appui aux programmes	2 300,0	2 300,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2 300,0
Total, Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes	100 322,9	100 286,3	88,4	963,7	62,5	(144,7)	881,5	101 256,2
C. Total, Ressources du PNUD	582 547,0	581 378,8	88,4	4 916,1	(5 348,3)	(202,8)	(635,0)	580 832,2
II. RESSOURCES DES FONDS D'AFFECTATION SPECIALE								
FENU	10 740,0	10 627,2	0,0	210,2	0,0	(71,4)	138,8	10 766,0
Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles et Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement	4 551,7	4 481,2	0,0	(85,9)	0,0	(38,7)	(124,6)	4 356,6
BONUS	8 146,8	8 038,2	0,0	39,1	(25,0)	(48,0)	(33,9)	8 004,3
UNIFEM	5 408,5	5 347,4	0,0	290,3	0,0	(32,1)	258,2	5 605,6
Total, Ressources des fonds d'affectation spéciale	28 847,0	28 494,0	0,0	453,7	(25,0)	(190,2)	238,5	28 732,5
III. TOTAL	611 394,0	609 872,8	88,4	5 369,8	(5 373,3)	(393,0)	(396,5)	609 564,7

^a Comprennent les éléments ci-après : développement humain, développement durable, secteur privé et technologie, gestion du secteur public, CTPD/INRES et économistes.

B. Volontaires des Nations Unies

34. Dans sa décision 92/37, le Conseil d'administration a approuvé l'ouverture d'un crédit de 30,8 millions de dollars au titre des VNU pour l'exercice biennal 1992-1993. Ce montant se décompose comme suit :

a) Un budget de base pour le siège du Programme des VNU s'élevant à 17,9 millions de dollars. Un tableau d'effectifs comprenant 25 postes d'administrateur et 39 postes d'agent des services généraux a été approuvé.

b) Un budget additionnel pour le siège du Programme des VNU s'élevant à 9,2 millions de dollars. Ce montant a été calculé sur la base de la formule de dotation en effectifs approuvée par le Conseil d'administration, lequel a autorisé la création d'une unité de dotation en effectifs par groupe supplémentaire de 70 Volontaires en poste dans des bureaux extérieurs, en sus de l'effectif de base de 1 000, au 31 décembre de l'année précédente. Une unité de dotation d'effectifs pouvait se composer soit d'un administrateur et d'un agent des services généraux soit de trois agents des services généraux. En 1992 (au 31 décembre 1991), on dénombrait dans les bureaux extérieurs 1 048 Volontaires en sus de l'effectif de base de 1 000, ce qui représentait 11 postes d'administrateur et 23 postes d'agent des services généraux. Un chiffre total de 1 048 Volontaires des Nations Unies se traduit par à peu près 15 unités de dotation en effectifs, se répartissant comme suit : 11 unités se composant d'un poste d'administrateur et d'un poste d'agent des services généraux et quatre unités se composant de trois postes d'agent des services généraux.

Au 31 décembre 1992, on dénombrait 1 923 Volontaires des Nations Unies dans les bureaux extérieurs, ce qui représente une réduction de 125 Volontaires, soit 1,78 unité de dotation en effectifs. En conséquence, l'Administrateur a réduit le budget additionnel pour le programme VNU d'une unité de dotation en effectifs et d'un poste additionnel d'administrateur. Le tableau d'effectifs additionnels révisé pour 1992-1993 comprendra donc neuf postes d'administrateur et 22 postes d'agent des services généraux, ce qui représente une réduction en volume de 438 000 dollars en 1993 au titre de l'exercice biennal 1992-1993. Un ajustement supplémentaire d'ordre technique du même montant a également été déduit des fonds prévus pour la première année du nouvel exercice biennal (1994), de manière à assurer qu'il soit tenu compte du montant intégral de la réduction dans le nouveau projet de budget pour l'exercice biennal.

c) Un budget hors siège pour 1992-1993 de 3,7 millions de dollars. Ce montant reste inchangé par rapport aux prévisions budgétaires révisées pour 1990-1991 (DP/1991/49). Les prévisions de dépenses sont actuellement de 25 000 dollars par an pour les administrateurs de programmes VNU et de 7 000 dollars par an pour les assistants au titre des programmes.

35. Les ajustements de coûts normaux sont appliqués à l'ensemble du budget VNU selon la méthode employée pour le budget de base du PNUD, comme il est indiqué plus haut.

Programme VNU/APRONUC au Cambodge

36. Dans le document DP/1992/40, l'Administrateur indiquait qu'il établirait un rapport intérimaire sur les arrangements pris pour assurer le fonctionnement de l'opération VNU au Cambodge.

37. L'opération VNU au Cambodge a été entreprise sur la base de quatre mémoires d'accord successifs signés avec l'Organisation des Nations Unies :

a) Le premier accord portait sur 21 VNU qui faisaient partie de la mission préliminaire des Nations Unies au Cambodge. Le coût de l'accord représentait un montant total de 462 000 dollars;

b) Le deuxième accord portait sur 400 VNU devant exercer le rôle d'agents de supervision des élections dans les districts. Le coût de l'accord représentait un montant total de 17,1 millions de dollars;

c) Le troisième accord portait sur 44 VNU dont on avait besoin pour fournir à l'APRONUC des services essentiels. Le coût de l'accord représentait un montant total de 1,7 million de dollars;

d) Le quatrième accord portait sur 219 VNU qui devaient fournir une vaste gamme de services dont avait besoin l'APRONUC. Le coût de l'accord représentait un montant total de 6,5 millions de dollars.

Dans chaque cas, un montant de 6,5 % a été prélevé au titre des dépenses d'appui. Un certain nombre de demandes supplémentaires sont en cours d'examen.

38. Eu égard à l'ampleur et à la nature de ces opérations, les arrangements budgétaires au titre des dépenses d'appui s'y rapportant ont été arrêtés cas par cas. Les services d'appui nécessaires ont été autofinancés et leur coût est imputé sur le budget des programmes correspondants. Les services d'appui ont été fournis essentiellement dans les bureaux extérieurs et au siège. Une unité d'appui aux programmes et aux services administratifs au Cambodge permet d'assurer le soutien (programmes et services administratifs) des opérations VNU/APRONUC dans les bureaux extérieurs. Chaque unité se compose de deux administrateurs chargés de gérer les programmes avec le concours d'une équipe de VNU. Au siège, une petite équipe a été expressément affectée à cette tâche. Dans la mesure où un grand nombre des fonctions d'appui sont réparties entre les différents services VNU, les ressources additionnelles provenant du remboursement des dépenses d'appui ont servi à financer le recrutement de personnel temporaire, selon les besoins. En outre, le bureau du PNUD en Thaïlande a fourni toute une gamme de services, contre remboursement.

C. Bureau des services d'appui aux projets

39. En 1992, les dépenses du BSP ont continué d'augmenter, représentant au total un montant estimatif de 359 millions de dollars, contre 286 millions de dollars en 1990 et 348 millions de dollars en 1991. En 1993, on prévoit que le montant total des dépenses atteindra 400 millions de dollars. La répartition des dépenses entre celles qui sont financées au moyen des ressources générales du PNUD et celles qui sont financées à l'aide de fonds extrabudgétaires est indiquée dans le graphique 5. Le montant total des recettes tirées par le BSP

du remboursement des dépenses d'appui s'est élevé à 30 millions de dollars en 1992. Le montant total des dépenses imputées sur le budget des services administratifs (ressources budgétaires et fonds extrabudgétaires) a représenté 29,8 millions de dollars. On prévoit que les recettes enregistreront une nouvelle augmentation en 1993 compte tenu de l'augmentation prévue au titre du programme dont il est fait mention plus haut.

40. Eu égard aux indications qui précèdent et afin de pouvoir répondre efficacement aux besoins du programme, l'Administrateur a créé un certain nombre de postes depuis l'établissement des prévisions budgétaires révisées pour 1992-1993. Il a créé au total un poste d'administrateur et trois postes d'agent des services généraux financés au moyen des ressources budgétaires et sept postes d'administrateur et 13 postes d'agent des services généraux financés au moyen de fonds extrabudgétaires. En outre, un poste a été reclassé de la catégorie des services généraux à celle des administrateurs. Le poste nouvellement classé (à la classe P-3) est celui de fonctionnaire chargé des politiques et de l'information. Comme il est indiqué plus haut, tous ces postes supplémentaires sont financés au moyen des recettes perçues. Le graphique 6 illustre les liens entre l'augmentation du nombre de fonctionnaires relevant de la catégorie des administrateurs au BSP et le taux d'exécution plus élevé des projets.

41. L'Administrateur a créé les postes ci-après financés au moyen des ressources budgétaires :

a) Un poste de spécialiste de la gestion des projets (P-4) et un poste d'agent des services généraux (G-4) au titre des projets internationaux de recherche. Il s'agit de fournir un appui à sept grands projets mondiaux auxquels participent des institutions internationales de recherche, et représentant un budget total d'environ 40 millions de dollars;

b) Un poste supplémentaire d'agent des services généraux (G-5) dans la Division de l'Afrique;

c) Un poste supplémentaire d'agent des services généraux (G-4) dans le Groupe des politiques, de la planification et de l'information.

42. L'Administrateur a créé les postes ci-après financés au moyen de fonds extrabudgétaires :

a) Un poste de spécialiste de la gestion des projets (P-5) à Nairobi, un poste d'assistant administratif chargé des prêts (G-6) à New York et un poste de secrétaire (G-4) à Bangkok afin d'administrer le programme du FIDA et de lui fournir un appui. Le nombre de comptes relatifs aux prêts et aux subventions a atteint 114, représentant une valeur de 976 millions de dollars à la fin de 1992, contre 104, représentant une valeur de 927 millions de dollars à la fin de 1991;

b) Deux postes de spécialiste de la gestion des projets hors classe (P-5, P-4) et trois postes d'agent des services généraux (G-6, G-5, G-4) dans le domaine de l'environnement. On considère qu'il s'agit là du nombre minimum de postes requis pour faire face à la rapide augmentation des programmes liés à l'environnement financés au titre des fonds de base du PNUD, des ressources spéciales du Programme, du Fonds pour la protection de l'environnement et, le moment venu, de Capacités 21;

c) Deux postes de spécialiste de la gestion des projets (hors classe) (P-5, P-4), deux postes d'agent des services généraux à New York (G-5) et deux postes d'agent des services généraux en El Salvador (G-5, G-4) afin d'appuyer les programmes de plus en plus nombreux exécutés en Amérique centrale et en Amérique latine. Ces postes permettront d'appuyer le programme de développement en faveur des personnes déplacées, des réfugiés et des rapatriés, et les investissements de portefeuille en Amérique centrale, notamment le programme de relèvement national en El Salvador, et les investissements de portefeuille de plus en plus nombreux réalisés en Equateur, en Argentine, en Uruguay et au Paraguay;

d) Un spécialiste des achats (hors classe) (P-4) pour le Groupe des services d'achats interorganisations à Copenhague, qui sera également chargé de s'occuper des accords de services de gestion négociés ou en cours de négociation avec les pays nordiques;

e) Quatre postes d'agent des services généraux (G-6, G-5, 2 G-4) dans le domaine des finances et de l'administration du personnel. Un poste doit être pourvu par un comptable assistant et un poste par un commis à l'enregistrement, et les deux autres postes concernent le domaine de l'administration du personnel;

f) Un poste de spécialiste de la gestion des programmes (P-3) dans la Division de l'Asie et du Pacifique, dont le titulaire s'occupera des projets exécutés au Cambodge ainsi qu'au Viet Nam et au Laos.

43. Un autre ajustement concerne le poste de responsable du programme d'assistance au peuple palestinien, qui est actuellement classé à D-1 dans le tableau d'effectifs inscrit au budget du BSP, et un poste connexe d'agent des services généraux. Il est proposé de supprimer ces postes du tableau d'effectifs du BSP et de rembourser au PNUD le montant correspondant afin de lui permettre de créer des postes financés au moyen de fonds extrabudgétaires. De même, les postes du BSP concernant ce programme qui sont financés au moyen de fonds extrabudgétaires seraient transférés au PNUD et considérés comme des postes du PNUD financés au moyen de fonds extrabudgétaires dont le coût serait remboursé par le BSP.

44. Les prévisions de l'Administrateur concernant les frais généraux de fonctionnement reflètent ses propositions en matière d'effectifs. Les tableaux IV.2 et IV.3 présentent les prévisions révisées concernant les sources de recettes budgétaires et extrabudgétaires du BSP, respectivement. Le tableau 10 fournit des informations détaillées sur les effectifs du BSP.

Tableau IV.2

Prévisions budgétaires révisées concernant le BSP pour
 l'exercice biennal 1992-1993

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Objet de dépense	Prévisions révisées pour 1992-1993				Total
	Crédits ouverts	Augmentation (diminution) de volume	Augmentation (diminution) des coûts	Augmentation (diminution) totale	
Postes permanents	11 907,1	183,0	(136,0)	47,0	11 954,1
Personnel temporaire	257,1	0,0	(8,9)	(8,9)	248,2
Consultants	406,6	0,0	0,0	0,0	406,6
Heures supplémentaires	327,1	0,0	(11,1)	(11,1)	316,0
Dépenses communes de personnel	6 295,0	109,0	173,1	282,1	6 577,1
Autres frais de voyage du personnel	809,4	30,5	0,0	30,5	839,9
Travaux contractuels (information), y compris imprimerie et reliure	100,0	75,0	(1,7)	73,3	173,3
Contrats de TEI	1 341,0	0,0	0,0	0,0	1 341,0
Contrats de sous-traitance	136,0	0,0	(1,3)	(1,3)	134,7
Location et entretien des locaux	2 803,0	20,0	0,0	20,0	2 823,0
Chauffage, éclairage, énergie et eau	99,5	20,0	(1,2)	18,8	118,3
Location et entretien du mobilier, du matériel et des véhicules, y compris les fournitures destinées à l'entretien	89,2	22,0	(1,0)	21,0	110,2
Communications	1 077,8	0,0	(10,9)	(10,9)	1 066,9
Dépenses de représentation	12,8	0,0	(0,2)	(0,2)	12,6
Location et entretien du matériel informatique	27,1	10,0	0,0	10,0	37,1
Services divers	230,0		(2,4)	(2,4)	227,6
Papeterie et fournitures de bureau, y compris les fournitures pour la reproduction interne	454,1	5,0	(4,4)	0,6	454,7
Mobilier et machines de bureau	211,3	0,0	(2,1)	(2,1)	209,2
Véhicules	0	0	0,0	0	0,0
Matériel et logiciel (micro-ordinateurs)	314,9	0,0	0,0	0,0	314,9
Contributions au Service de calcul de New York	264,8	12,4	0,0	12,4	277,2
Remboursement au PNUD	5 111,2	39,5	0,0	39,5	5 150,7
Total	32 275,0	526,4	(8,1)	518,3	32 793,3

Tableau IV.3

Prévisions extrabudgétaires révisées concernant le BSP pour
 l'exercice biennal 1992-1993

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Objet de dépense	Prévisions révisées pour 1992-1993				Total
	Crédits ouverts	Augmentation (diminution) de volume	Augmentation (diminution) des coûts	Augmentation (diminution) totale	
Postes permanents	10 151,1	1 653,0	513,6	2 166,6	12 317,7
Personnel temporaire	227,6	0,0	(7,9)	(7,9)	219,7
Consultants	353,4	0,0	0,0	0,0	353,4
Heures supplémentaires	257,8	0,0	(8,8)	(8,8)	249,0
Dépenses communes de personnel	5 318,8	1 006,8	676,4	1 683,2	7 002,0
Autres frais de voyage du personnel	654,0	0,0	0,0	0,0	654,0
Travaux contractuels (information), y compris imprimerie et reliure	97,4	24,0	(1,2)	22,8	120,2
Contrats de TEI	1 144,2	0,0	0,0	0,0	1 144,2
Contrats de sous-traitance	1 109,1	0,0	(11,1)	(11,1)	1 098,0
Location et entretien des locaux	2 675,8	230,0	0,0	230,0	2 905,8
Chauffage, éclairage, énergie et eau	121,4	20,0	(1,5)	18,5	139,9
Location et entretien du mobilier, du matériel et des véhicules, y compris les fournitures destinées à l'entretien	107,7	0,0	(1,1)	(1,1)	106,6
Communications	1 017,8	35,0	(10,7)	24,3	1 042,1
Dépenses de représentation	4,4	0,0	0,0	0,0	4,4
Location et entretien du matériel informatique	20,3	0,0	0,0	0,0	20,3
Services divers	224,5	16,0	(2,6)	13,4	237,9
Papeterie et fournitures de bureau, y compris les fournitures pour la reproduction interne	418,7	20,0	(4,7)	15,3	434,0
Mobilier et machines de bureau	254,6	0,0	(2,6)	(2,6)	252,0
Véhicules	0,0	15,0	(0,1)	14,9	14,9
Matériel et logiciel (micro-ordinateurs)	342,7	0,0	0,0	0,0	342,7
Contributions au Service de calcul de New York	209,3	0,0	0,0	0,0	209,3
Remboursement au PNUD	4 191,8	210,0	0,0	210,0	4 401,8
Total	28 902,4	3 229,8	1 137,7	4 367,5	33 269,9

V. PROJET DE BUDGET POUR L'EXERCICE BIENNAL 1994-1995 :
 BUDGET DE BASE

A. Ressources

45. Le tableau V.1 ci-après illustre les incidences globales de la stratégie budgétaire proposée par l'Administrateur.

Tableau V.1

Utilisation des ressources du PNUD, 1992-1995

(En millions de dollars des Etats-Unis)

Répartition des ressources	1992-1993		1994-1995	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Dépenses relatives aux projets ^a	2 075	71,7	2 103	70,0
Programmes de développement durable ^b	60	2,1	160	5,3
Dépenses d'appui des agents d'exécution ^c	230	8,0	206	6,9
PNUD/Appui aux programmes et élaboration des programmes	68	2,4	75	2,5
PNUD/Appui aux activités opérationnelles des Nations Unies	95	3,3	97	3,2
Budget de base du PNUD : bureaux extérieurs ^d	212	7,3	211	7,0
Budget de base du PNUD : services du siège ^e	151	5,2	152	5,1
Total	2 891	100,0	3 004	100,0

^a Y compris les ajustements au titre des dépenses relatives aux programmes de l'exercice antérieur, des CIP, des compléments aux CIP, des RSP, du FMS/PMA, de la participation aux coûts et des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs.

^b Y compris les programmes imputés sur le Fonds pour l'environnement mondial, et le Protocole de Montréal.

^c Y compris le BSP, d'autres agents d'exécution, les dépenses d'appui sectoriel du PNUD, les ajustements au titre de l'exercice antérieur concernant les dépenses d'appui aux programmes, le financement intérimaire des services d'experts, les dépenses entraînées par les congés de maladie de longue durée et les paiements à titre de compensation; non compris les dépenses d'appui relatives à la participation aux coûts.

^d Y compris les dépenses extrabudgétaires liées aux intérêts au titre de la participation aux coûts (8 millions de dollars pour 1992-1993 et 8 millions de dollars pour 1994-1995).

^e Y compris les dépenses extrabudgétaires liées aux intérêts au titre de la participation aux coûts (3 millions de dollars pour 1992-1993 et 3 millions de dollars pour 1994-1995).

46. La présentation adoptée pour l'utilisation d'ensemble des ressources dans le tableau V.1 se caractérise par deux éléments nouveaux importants :

a) Une nouvelle ligne budgétaire concernant les programmes de développement durable. L'Administrateur estime que l'évolution de la situation dans ce secteur justifie l'inscription des ressources correspondantes à une ligne budgétaire distincte. Le projet de budget pour 1994-1995 à cet égard comprend 135 millions de dollars au titre du Fonds pour l'environnement mondial et 25 millions de dollars au titre du Protocole de Montréal. Ces chiffres ne correspondent pas à des projections de l'Administrateur mais sont fondés sur des affectations de crédits effectives;

b) Une nouvelle ligne budgétaire concernant l'appui aux activités opérationnelles des Nations Unies. Le montant indiqué représente 28,8 % du budget des bureaux extérieurs. Il correspond au montant indiqué plus loin, dans la section B du tableau VI.3, concernant diverses activités d'appui aux activités opérationnelles des Nations Unies. Les raisons pour lesquelles ce mode de présentation, entériné par le Conseil d'administration dans sa décision 92/37, a été adopté, sont exposées dans le document DP/1992/40.

47. Dans l'ensemble, on ne s'attend à aucune augmentation sensible au cours de l'exercice biennal 1994-1995 en ce qui concerne les programmes relatifs aux activités de base (y compris la participation aux coûts) et au développement durable. Si l'on prévoit une forte diminution des dépenses au titre des CIP, celle-ci sera compensée globalement par une augmentation tout aussi importante des dépenses au titre de la participation aux coûts et des programmes de développement durable.

48. La stratégie budgétaire proposée par l'Administrateur a permis de maîtriser les coûts au titre du budget de base en termes nominaux. Grâce aux réductions de volume qui ont été opérées, les augmentations de coût et les augmentations imputables à l'inflation en 1994-1995 pourront être absorbées dans les limites du montant total des crédits ouverts au budget de base pour 1992-1993. La part des budgets de base du siège et des bureaux extérieurs dans les dépenses totales du PNUD tombe de 12,5 en 1992-1993 à 12,1 en 1994-1995.

B. Structure des échelons supérieurs

49. Dans sa décision 92/42, le Conseil d'administration a adopté, entre autres, les trois paragraphes ci-après :

"1. Prend note de la restructuration entreprise par l'Administrateur conformément à son rapport sur la structure des échelons supérieurs;

2. Prend en outre note de l'intention de l'Administrateur de faire rapport au Conseil d'administration à sa quarantième session (1993) sur les conséquences, pour la structure et la dotation en effectifs des échelons supérieurs du Programme des Nations Unies pour le développement, de la restructuration du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, des résultats de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement de juin 1992 et de l'examen triennal des activités opérationnelles du système des Nations Unies;

3. Prie l'Administrateur de continuer d'examiner la structure des échelons supérieurs du Programme des Nations Unies pour le développement en vue d'en accroître l'efficacité et l'efficacité et de faire rapport à ce sujet au Conseil d'administration à sa quarantième session (1993)."

50. L'Administrateur examine un certain nombre de questions concernant l'efficacité d'ensemble du Programme. Dans le contexte de sa stratégie budgétaire, un certain nombre de propositions concernant la structure et la dotation en effectifs des échelons supérieurs sont décrites dans la section C du présent chapitre. Les incidences de l'examen triennal des activités opérationnelles du système des Nations Unies sur la structure du Programme sont analysées dans le chapitre VI. Les conséquences générales de la CNUED sont analysées dans le rapport de l'Administrateur sur l'environnement qui a été présenté au Conseil d'administration à sa session extraordinaire de février 1993 (DP/1993/11). Les incidences budgétaires de ces propositions sont examinées au chapitre VII.

51. Le présent examen de la structure des échelons supérieurs est donc axé sur les conséquences de la restructuration du Secrétariat de l'ONU. Un élément fondamental de l'exercice de restructuration entrepris par le Secrétaire général a été la réduction du nombre de postes de rang élevé à l'ONU, aussi bien au Secrétariat que dans les programmes et les fonds des Nations Unies. Depuis plusieurs années, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Conseil d'administration recommandent d'ailleurs eux aussi une réduction du nombre de postes de rang supérieur.

52. Dans ce contexte, l'Administrateur a proposé une réduction de deux postes de sous-secrétaire général et de 10 postes de la classe D-2 (soit une réduction nette de neuf postes de la classe D-2). Les propositions de l'Administrateur s'établissent comme suit :

- a) Postes de sous-secrétaire général (Administrateur assistant) :
 - i) Suppression du poste d'administrateur assistant au Bureau des relations extérieures. Les fonctions correspondantes seront fusionnées avec celles du Directeur de la Division des relations extérieures. Le Directeur de la Division des relations extérieures qui devient également Directeur du Bureau des relations extérieures;
 - ii) Déclassement d'un des postes de directeur de bureau régional. A l'heure actuelle, quatre postes de directeur de bureau régional sont des postes d'administrateur assistant tandis que le poste de directeur de la Division pour l'Europe et la Communauté d'Etats indépendants est classé à D-2. Dans le projet de budget pour 1994-1995, l'Administrateur propose de maintenir trois postes de directeur de bureau régional au niveau de sous-secrétaire général et de classer les deux autres   D-2. L'Administrateur demeure fermement convaincu qu'il est utile que certains directeurs de bureau régional aient le rang de sous-secrétaire général.

Dans le projet de budget pour 1994-1995, l'Administrateur propose de maintenir les postes de directeur des bureaux régionaux pour l'Afrique, pour l'Asie et le Pacifique, et pour l'Amérique latine et les Caraïbes en tant que

postes de sous-secrétaire général et de classer à D-2 les postes de directeur du Bureau régional pour les Etats arabes et de directeur de la Division pour l'Europe et la Communauté d'Etats indépendants. Ces propositions, faites aux fins de la présentation du budget, sont fondées sur l'ampleur du programme, comme le montre le tableau VI.4, et le nombre de bureaux extérieurs. Tout en étant conscient du fait que de nombreux autres facteurs pourraient être pris en considération, l'Administrateur estime que l'ampleur du programme et le nombre de bureaux extérieurs sont des critères objectifs sur lesquels le Conseil d'administration peut se fonder pour prendre une décision finale concernant le classement des postes considérés.

b) Postes de la classe D-2 :

- i) Fusion de la Division des services administratifs et de gestion et de la Division des services intégrés de gestion. Cette proposition entraîne le déclassement d'un poste à D-2. Ses incidences sur la structure du PNUD sont décrites dans la section C ci-après;
- ii) Déclassement à D-2 d'un poste de directeur adjoint au Bureau régional pour l'Afrique. Ceci paraît possible dans le contexte du renforcement du rôle du chef de division. On trouvera des explications plus détaillées à ce sujet dans la section C ci-après;
- iii) Déclassement à D-1 du poste de directeur du Bureau de la planification et de la coordination;
- iv) Suppression du poste de directeur du programme humanitaire. L'Administrateur propose que les ressources correspondantes soient mises à la disposition du Département des affaires humanitaires afin d'y créer un poste pour maintenir les fonctions considérées au sein du département. Ce montant est inclus dans le remboursement effectué par le PNUD à l'ONU;
- v) Déclassement à D-1 du poste de directeur du Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement et du Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles;
- vi) Déclassement à D-1 de cinq postes de coordonnateur résident à représentant résident (Ghana, Guinée, Laos, Liban et Sri Lanka);

L'Administrateur considère que ses propositions relatives à la structure des échelons supérieurs devraient être examinées dans le contexte des mesures d'ensemble relevant de la stratégie budgétaire, décrite dans les sections C et D ci-après, qu'il envisage d'adopter pour accroître l'efficacité du Programme.

C. Stratégie budgétaire au siège

53. L'Administrateur a exposé les principaux éléments de sa stratégie budgétaire pour l'exercice biennal 1994-1995 dans les paragraphes 19 à 23 du document DP/1992/40. En ce qui concerne le siège, l'accent doit être mis sur la rationalisation des fonctions de gestion et l'efficacité des méthodes de gestion.

54. Les cadres du siège ont été consultés sur les objectifs généraux à atteindre en matière de réduction du budget et sont convenus de réaliser les objectifs spécifiques fixés pour chaque bureau ou division. Contrairement aux réductions opérées en 1992-1993, les réductions prévues pour 1994-1995 ne touchent pas également tous les secteurs. Même si tous les services doivent contribuer à la réalisation des objectifs prévus pour 1994-1995, il conviendra d'établir des priorités en fonction desquelles les objectifs fixés seront répartis.

55. Le projet de budget fait apparaître au total une réduction de volume de 10,5 millions de dollars pour le siège. Cette diminution s'inscrit dans le contexte de la réduction de 15 % du nombre de postes du siège opérée durant l'exercice biennal 1992-1993. Sur ce total (10,5 millions de dollars), 6,4 millions de dollars (soit 60 %), touchent les secteurs des finances, du personnel et de l'administration. La réduction nette dans les bureaux régionaux se chiffre à 1,8 million de dollars et celle concernant le Bureau de la politique et de l'évaluation du programme (BPEP) à 1,4 million de dollars. Le solde de 1 million de dollars correspond à des réductions au Bureau des relations extérieures (BRE) et dans un petit nombre d'autres services. Le tableau V.2 fournit le détail des réductions de personnel proposées, par unité administrative au siège.

1. Bureau de l'administration et des finances

56. La réduction la plus importante (5 millions de dollars) concerne le Bureau de l'administration et des finances (BAF) et représente plus de 50 % de la réduction des effectifs du siège. Elle résulte de la combinaison des éléments ci-après :

a) Regroupement de services et restructuration du Bureau

57. Le BAF comprendra la Division des finances, la Division des services administratifs et d'information, le Service du budget et de la gestion, le Bureau des services d'achats interorganisations.

58. La Division des services administratifs et de gestion et la Division des services intégrés de gestion ont été fusionnées pour constituer la Division des services administratifs et d'information dans le but de fournir aux utilisateurs des services plus rationnels et plus efficaces par rapport aux coûts. Cette division comprendra trois sections : la Section des services des bureaux extérieurs et du siège, la Section des communications et la Section de la normalisation des systèmes et de l'administration des données.

Tableau V.2
 Budget de base du siège : changements concernant les effectifs

	A Aass Aassist	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	Total, administrateurs	Agents des services généraux, 1re classe	Agents des services généraux, autres classes	Travailleurs manuels	Total Services généraux	Total
Postes approuvés pour 1992-1993 (décision 9/1/46 du Conseil d'administration)	9	19	40	63	45	36	8	220	126	185	8	319	539
<u>Changements proposés, 1994-1995</u>													
Division du personnel				(1)		(1)		(2)		3		3	1
Programme humanitaire		(1)						(1)				0	(1)
Bureau des relations extérieures (directeur)	(1)							0	(6)	(17)		(23)	(23)
Division des finances								0					
Division des services administratifs et de gestion					(2)		(1)	(3)	(2)	(5)	(2)	(9)	(12)
Division des services intégrés de gestion					(1)	(3)		(4)	(2)	(2)		(2)	(6)
Bureau régional pour l'Afrique			(2)					(2)	(8)			(8)	(10)
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique			(1)			(2)		(3)				0	(3)
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes					(1)			(1)				0	(1)
Division pour l'Europe et la Communauté d'Etats indépendants				1		1		2	1	2		3	5
Bureau de la politique et de l'évaluation du programme			(2)			(2)		(4)	(2)	(2)		(2)	(6)
Division du programme mondial et du programme interrégional								0	(1)	(1)		(1)	(1)
Total	(1)	(1)	(3)	(2)	(4)	(5)	(3)	(19)	(7)	(30)	(2)	(39)	(58)
<u>Reclassements proposés, 1994-1995</u>													
Division de la planification et de la coordination		(1)	1				(1)	0		(2)		0	0
Division des finances						1		0	2			0	0
Division des services intégrés de gestion		(1)	1		2	(2)		0				0	0
Bureau régional pour l'Afrique		(1)	1	3	3	(6)		0	4	(4)		0	0
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique				1	3	(4)		0				0	0
Bureau régional pour les Etats arabes	(1)	1						0				0	0
Division du programme mondial et du programme interrégional				1		(2)	1	0	1	(1)		0	0
Division des affaires publiques		(2)	3	5	8	(13)	0	0	8	(8)		0	0
Total	(1)	(2)	3	5	8	(13)	0	0	8	(8)		0	0
Total, ajustements proposés	(2)	(3)	0	3	4	(18)	(3)	(19)	1	(38)	(2)	(39)	(58)
Effectifs proposés, 1994-1995	7	16	40	66	49	18	5	201	127	147	6	280	481

59. La Section des services des bureaux extérieurs et du siège sera dirigée par le Directeur adjoint de la Division. Comme suite au processus de décentralisation cette section fournira toute une gamme de services d'appui en matière d'administration, de gestion et d'information, tant au niveau du siège qu'à celui des bureaux extérieurs. Sa structure doit lui permettre de répondre aux besoins des utilisateurs. La gestion administrative sera décentralisée encore davantage au niveau des utilisateurs. Dans le domaine de l'élaboration de systèmes, ceux-ci recevront des ressources à gérer. Le rôle du personnel de la Division consistera à assurer le maintien de certaines normes techniques et à fournir des services consultatifs techniques. On espère ainsi assurer une utilisation plus rationnelle des ressources disponibles par les utilisateurs, qui seront directement chargés de leur gestion.

60. La création d'une Section des communications distincte reflète l'importance croissante du rôle joué par les techniques de communication en permettant au PNUD de s'adapter aux besoins au niveau mondial et d'y répondre de manière efficace par rapport aux coûts. Une stratégie efficace en matière de communication contribuera à renforcer la capacité technique du PNUD tout en évitant des augmentations qui pourraient être importantes des dépenses de communication.

61. La Section de la normalisation des systèmes et de l'administration des données fournira les services consultatifs techniques et les services d'appui essentiels. Elle gèrera un nombre croissant de services sous-traités pour les diverses activités opérationnelles. Elle devrait également permettre au PNUD d'agir avec plus de souplesse et de mieux s'adapter aux exigences des systèmes.

62. En ce qui concerne la sécurité sur le terrain et la question des locaux communs, des discussions sont en cours avec l'ONU et d'autres partenaires pour étudier la possibilité d'adopter une approche plus intégrée. La structure des unités à créer dépendra de l'issue de ces discussions.

63. Les ressources nécessaires pour cette nouvelle division ont été présentées globalement. Au moment de l'établissement du budget, aucune décision n'avait encore été prise quant aux effectifs à allouer à chaque section. L'effectif total de la Division restera toutefois dans les limites indiquées dans le budget. La nouvelle structure proposée a pour conséquence la suppression de sept postes d'administrateur et de 11 postes d'agent des services généraux.

64. L'objectif principal de la création d'un Service du budget et de la gestion distinct, directement placé sous la direction de l'Administrateur assistant chargé du BAF, est de remettre l'accent à titre prioritaire sur la nécessité d'accroître l'efficacité et la responsabilité financière et de réduire les coûts. Compte tenu des difficultés financières actuelles, il est nécessaires de poursuivre, voire de renforcer, les efforts en cours pour revoir les méthodes de gestion afin d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts. Le Service prendra un certain nombre d'initiatives : études sélectives sur l'efficacité des méthodes de gestion, suivi et analyse des initiatives prises dans le domaine budgétaire et dans celui de la gestion, dans le cadre de l'ONU et en dehors, initiatives visant à promouvoir l'efficacité et à réduire les coûts et à faire reconnaître plus largement l'importance de cet objectif. Il se chargera également de suivre l'application des recommandations formulées à l'issue de la

vérification interne et externe des comptes. Ceci permettra un suivi systématique à l'échelle du Programme, comme l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution 47/211.

65. La création de ce service doit également permettre de répondre aux besoins qui découlent de la rationalisation des fonctions de gestion et de la délégation de pouvoirs. Dans un certain nombre de domaines, on applique le principe selon lequel les ressources dont les utilisateurs ont besoin pour s'acquitter de leurs fonctions devraient être mises directement à leur disposition, les services centraux remplissant dès lors des fonctions d'appui, de consultation et de suivi. Une plus grande marge de manoeuvre est donnée aux directeurs des services opérationnels pour gérer leurs budgets, alors même que ceux-ci sont réduits. Dans le domaine des voyages, la Section des voyages, qui exerçait jusque-là des fonctions opérationnelles, joue désormais un rôle consultatif. Comme on l'a indiqué plus haut, des ressources destinées à l'élaboration de systèmes seront mises directement à la disposition des utilisateurs qui en assureront la gestion, tandis que le Département des services administratifs et d'information fournira des services techniques et consultatifs. Des principes analogues sont appliqués au siège dans le cas des budgets concernant les communications, les fournitures et les voyages en mission. Cette réorganisation des fonctions de gestion et cette délégation accrue des responsabilités budgétaires ont pour corollaire un renforcement des capacités d'examen et de suivi associées à la fonction budgétaire.

66. Enfin, le troisième objectif visé par la création du Service du budget et de la gestion a trait à la nécessité d'accorder une attention accrue aux méthodes de calcul des coûts et aux mécanismes de remboursement. Un grand nombre des questions examinées au chapitre VI font ressortir l'importance croissante de cette fonction.

67. Deux postes d'administrateur seront affectés au Service du budget et de la gestion, l'un provenant de la direction de la Division des finances et l'autre du Département des services administratifs et de gestion. Aux fins de la présentation des prévisions budgétaires, la Division des finances et le Service du budget et de la gestion n'ont pas encore été séparés dans le projet de budget pour l'exercice biennal 1994-1995.

b) Rationalisation et restructuration des fonctions de gestion

68. La fusion de la Division des services administratifs et de gestion et de la Division des services intégrés de gestion a considérablement contribué à la rationalisation des fonctions, dans le domaine de l'appui administratif par exemple. Le regroupement des fonctions de communication au sein d'une section unique permettra par ailleurs d'éviter les doubles emplois et favorisera la synergie. La fonction des voyages a fait l'objet d'une étude particulièrement approfondie. Sur la base des conclusions du projet de systèmes administratifs intégrés, une équipe de travail interne a été chargée d'examiner les procédures en vigueur pour la gestion des voyages. A la suite de cet examen, il a été décidé de simplifier et de rationaliser les procédures administratives, ce qui a permis de réaliser d'importantes économies sans porter atteinte pour autant au principe de la responsabilité financière.

c) Amélioration des systèmes d'information

69. La mise en oeuvre du Système intégré de gestion devrait permettre d'accroître l'efficacité tout en réduisant les coûts. Certaines des économies prévues dans le projet de budget pour 1994-1995 se rapportent à l'application de ce système, compte tenu du calendrier établi pour la mise en oeuvre de ce projet.

d) Etude de l'efficacité des méthodes de gestion

70. On trouvera dans les sections B et C du présent chapitre de nombreux exemples d'initiatives prises pour accroître l'efficacité des méthodes de gestion. Le meilleur exemple à cet égard concerne les initiatives prises en matière de gestion des comptes. L'amélioration des systèmes et l'application de nouvelles méthodes de gestion ont permis de supprimer 17 postes d'agent des services généraux dans la Section de la comptabilité. Le rôle des centres régionaux de services dans l'application de nouvelles méthodes à la Section de la comptabilité est examinée dans la section D.

71. L'Administrateur souhaite également appeler l'attention du Conseil d'administration sur l'état des négociations en cours sur le remboursement à l'ONU du coût des services qu'elle fournit au PNUD. Durant l'exercice biennal 1988-1989, le PNUD a remboursé 3,9 millions de dollars à l'ONU (compte non tenu des services fournis directement par le Centre de calcul de New York). En 1990-1991, il a remboursé 5,7 millions de dollars. A l'heure actuelle, l'ONU demande 9,3 millions de dollars pour 1992-1993, soit une augmentation de 135 % par rapport à 1988-1989.

72. Dans ce contexte, les remboursements ont été gelés à leur niveau de 1991 en attendant qu'un consultant ait pu étudier de manière approfondie la méthodologie et la justification de la demande. L'UNICEF et le FNUAP ont également reçu des demandes de remboursement faisant apparaître des augmentations analogues et ont retenu les services du même consultant. Les conclusions initiales de son étude ont été analysées en détail par une équipe de travail conjointe du PNUD, de l'UNICEF et du FNUAP dont les conclusions ont été communiquées à l'ONU. En attendant de nouveaux éclaircissements et l'issue des négociations, aucun changement n'est proposé dans le budget de l'exercice biennal 1992-1993 en ce qui concerne le montant à rembourser à l'ONU. Toutefois, les conclusions auxquelles a abouti l'équipe de travail ont convaincu l'Administration que des économies supplémentaires sont possibles. En conséquence, une réduction de volume de 500 000 dollars a été prévue pour l'exercice biennal 1994-1995.

e) Décentralisation et délégation de pouvoirs

73. Toute une gamme de fonctions sont décentralisées et font l'objet d'une délégation de pouvoirs. Ce processus a constitué un facteur clef dans la création du Service du budget et de la gestion. La création des centres régionaux de services et l'exercice par les bureaux extérieurs de la fonction d'examen des comptes offrent de nouveau le meilleur exemple à cet égard. On trouvera des explications détaillées à ce sujet dans la section C du présent chapitre.

74. Pour résumer, le BAF a saisi l'occasion créée par la nécessité d'accroître l'efficacité, de réduire les coûts et d'accroître la responsabilité financière pour procéder à un examen plus approfondi de la structure et des fonctions de gestion. Au total, sept postes d'administrateur et 34 postes d'agent des services généraux ont été supprimés. Le processus de réforme est un processus continu et d'autres transferts de personnel et ajustements pourraient s'imposer. Toutefois, l'orientation générale des activités du Bureau est maintenant bien établie pour l'exercice biennal à venir.

2. Les bureaux régionaux

75. Globalement les quatre bureaux régionaux suppriment cinq postes d'administrateur et huit postes d'agent des services généraux. Le Bureau régional pour les Etats arabes et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes ne peuvent plus procéder à aucune suppression de poste, leurs effectifs actuels étant déjà réduits au strict minimum. Néanmoins, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a été en mesure de transformer un poste d'administrateur imputé sur le budget de base en poste extrabudgétaire.

76. Le Bureau régional pour l'Afrique et le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique se sont lancés dans une grande opération de restructuration. Dans les deux cas, la restructuration comprend deux volets : le regroupement des responsabilités en matière de programme dans un plus petit nombre de divisions et la redéfinition de ces responsabilités compte tenu de la révision des fonctions concernant les programmes et de la délégation de pouvoirs sur le terrain.

77. Pour ce qui est du premier volet, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, qui comptait trois divisions s'occupant des programmes de pays, n'en compte plus que deux, et le Bureau régional pour l'Afrique, qui en comptait cinq, n'en compte plus que quatre. Les deux bureaux régionaux ont également, l'un et l'autre, fusionné leur division des programmes régionaux et leur division de l'appui aux programmes de façon à renforcer leurs capacités d'appui aux programmes. Au Bureau régional pour l'Afrique, l'ancien Groupe des pays les moins avancés a été englobé dans la nouvelle Division des programmes régionaux et de l'analyse des politiques. On a cherché par là à démarginaliser les pays les moins avancés.

78. Le deuxième volet nécessite un renforcement de l'appui technique apporté sur le terrain par les bureaux régionaux, et il leur faut pour cela compter sur des administrateurs de niveau intermédiaire ayant une expérience directe des divers domaines d'activité. C'est la raison pour laquelle un certain nombre de reclassements de poste sont proposés pour les deux bureaux. On trouvera le détail de ces propositions dans le tableau V.2. Les reclassements aux classes P-3 à P-5 s'expliquent par la logique même de la restructuration entreprise, et, de l'avis des administrateurs concernés, s'imposent pour opérer le renforcement nécessaire au niveau intermédiaire. Des objectifs de réduction des effectifs ont été assignés à chaque bureau, et leurs propositions de reclassement ont été incorporées aux objectifs budgétaires. Dans les deux cas, il a fallu aller au-delà des réductions d'effectifs fixées comme objectif pour rendre possibles les reclassements, avec les incidences financières qu'ils impliquent. Enfin, les propositions de reclassement sont contrebalancées par le déclassement d'un poste

D-2 et la suppression de deux postes D-1 au Bureau régional pour l'Afrique et d'un poste D-1 et de deux postes P-3 au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique.

79. Dans le cas du Bureau régional pour l'Afrique, il convient aussi de mentionner la suppression de huit postes d'agent des services généraux en raison, d'une part, de la rationalisation des fonctions d'appui à la suite de l'informatisation et du nombre élevé de postes de secrétaire par rapport au nombre de postes d'administrateur.

80. En ce qui concerne la Division pour l'Europe et la Communauté des Etats indépendants, l'Administrateur propose de redéployer de l'ex-Yougoslavie deux postes d'administrateur recruté sur le plan international et trois postes d'agent des services généraux. La Division fournit actuellement des services d'appui à 30 programmes de pays ainsi qu'à un nombre croissant de bureaux extérieurs et de bureaux temporaires. Avec 1 poste D-2, emprunté à Genève, 1 poste D-1, 2 postes d'administrateur et 3 postes d'agent des services généraux, l'effectif actuel de la Division est inférieur au minimum nécessaire. Les redéploiements proposés permettraient, sans qu'il n'en coûte rien au PNUD, de porter à 5 le nombre de postes d'administrateur et à 6 le nombre de postes d'agent des services généraux. L'Administrateur estime que c'est là le strict minimum nécessaire.

3. Bureau de la politique et de l'évaluation du Programme

81. Les suppressions de poste (4 postes d'administrateur et 3 postes d'agent des services généraux) au Bureau de la politique et de l'évaluation du Programme représentent une économie de 1,4 million de dollars. Deux des postes d'administrateur concernent la documentation et les statistiques ainsi que le service administratif et les deux autres l'infrastructure et la gestion du secteur public.

4. Division du personnel

82. Quatre postes d'administrateur ont été supprimés à la Division du personnel : 2 à la Section des affectations du personnel, 1 dans l'administration, et 1 actuellement déployé à la Section de la formation. Deux postes d'administrateur et 3 postes d'agent des services généraux sont actuellement occupés par des formateurs qui gèrent et appliquent les programmes de formation du PNUD. Depuis un certain nombre d'années, ces postes étaient imputés sur le budget de la formation car on estimait qu'ils correspondaient à la fonction "formation". Par souci de transparence, on a cessé cette pratique. Cette modification n'a pas d'incidence financière, les ressources correspondantes étant transférées de la rubrique "formation" à la rubrique "postes permanents". Le tableau d'effectifs de la Division du personnel accuse donc une réduction nette de 2 postes d'administrateur et une augmentation de 3 postes d'agent des services généraux.

5. Bureau des relations extérieures

83. Vu la situation actuelle au Bureau des relations extérieures, il n'a pas été possible d'y supprimer autant de postes que dans les autres bureaux. Le seul poste de base supprimé est le poste d'administrateur assistant mentionné plus haut. Deux postes extrabudgétaires ont également été supprimés : 1 poste d'administrateur général (D-1) et 1 poste d'agent des services généraux.

84. Au paragraphe 20 de sa décision 91/46, le Conseil d'administration a prié l'Administrateur de revoir l'organigramme et les responsabilités du Bureau de Genève dans le cadre du projet de budget pour 1994-1995. L'Administrateur a donné suite à cette demande et a conclu que pour le moment aucune modification ne se justifiait. Toutefois, le rôle et les fonctions du Bureau seront maintenus à l'étude et les modifications voulues seront apportées en fonction des éléments nouveaux qui pourraient intervenir.

6. Le Programme humanitaire

85. Au paragraphe 2 de sa décision 92/37, le Conseil d'administration a approuvé le maintien d'un poste de base (de la classe P-5) pour le Programme humanitaire jusqu'à la fin de l'exercice biennal 1992-1993 et a décidé d'appliquer la même procédure, à titre provisoire, au poste de la classe D-2 dont dispose actuellement le Programme humanitaire. Au paragraphe 3 de la même décision, le Conseil a décidé de réexaminer la dotation en effectifs du Programme humanitaire, en soulignant la nécessité d'un partage clair des responsabilités entre le Département des affaires humanitaires et le PNUD, compte tenu de sa décision 92/20 du 26 mai 1992, au paragraphe 11 de laquelle, le Conseil a pris note de l'intention de l'Administrateur de financer un poste L-5 et un poste L-4 au moyen des ressources spéciales du Programme, à titre temporaire, jusqu'à la fin de l'exercice biennal 1992-1993.

86. Pendant l'exercice biennal 1992-1993, les cinq grandes activités du Programme humanitaire seront les suivantes :

a) La promotion des activités visant à renforcer les capacités des gouvernements en matière de prévention des catastrophes et planification préalable et en matière de gestion des catastrophes;

b) La révision des procédures et politiques du PNUD concernant les mesures d'urgence;

c) La gestion du Programme de formation à la gestion des catastrophes, le plus important du système des Nations Unies;

d) La fourniture de personnel et d'apports techniques au Département des affaires humanitaires à Genève et à New York;

e) La formulation de directives et de principes appelés à régir la coopération entre le Département des affaires humanitaires et le PNUD.

87. Pour l'exercice biennal 1994-1995, l'Administrateur propose de poursuivre un certain nombre d'objectifs opérationnels :

a) Liaison avec le Département des affaires humanitaires, le reste du système des Nations Unies et les donateurs. Au niveau du Département des affaires humanitaires, le Programme humanitaire joue un double rôle :

i) Il participe à la gestion des situations d'urgence par le Département des affaires humanitaires. Son personnel représente le PNUD au groupe de l'appui interinstitutions du Département des affaires humanitaires et assiste à toutes les réunions du personnel du Département. Le Programme essaie également d'assurer la pleine participation des bureaux régionaux concernés aux réunions consacrées à des situations d'urgence;

ii) Il fournit des services fonctionnels au Département des affaires humanitaires dans le domaine général des couplages catastrophe/développement et pour les programmes de réadaptation et de relèvement à l'intention des populations déplacées;

b) Mise au point de diverses directives générales et opérationnelles;

c) Mise en oeuvre du Programme de formation à la gestion des catastrophes;

d) Participation avec les bureaux régionaux à l'élaboration de programmes dans certains pays particulièrement exposés aux catastrophes;

e) Gestion des ressources spéciales du Programme allouées pour les situations d'urgence (catégories A1 à A4);

f) Elaboration d'études et organisation de séminaires sur la réintégration des populations déplacées.

88. Comme le montre tant le programme de travail de 1992-1993 que les objectifs opérationnels pour 1994-1995, le Programme humanitaire travaille en très étroite coopération avec le Département des affaires humanitaires. L'Administrateur propose donc de transférer, pour l'exercice biennal 1994-1995, les ressources correspondant au poste D-2 du Programme humanitaire au Département des affaires humanitaires de façon que les fonctions de liaison et de coordination soient assurées au Département lui-même. L'Administrateur propose également de ne pas toucher, pour le reste, au tableau d'effectifs actuellement approuvé, soit un poste P-5 imputé sur le budget de base et deux postes (L-5 et L-4) financés par prélèvement sur les ressources spéciales du Programme. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être envisager de transférer au budget ordinaire ou à celui des activités d'appui au Programme et d'élaboration des programmes (AAPEP) les postes financés au moyen des ressources spéciales du Programme. Toutefois, vu la forte proportion que représentent les tâches opérationnelles dans les fonctions correspondant à ces postes, l'Administrateur estime que rien ne s'oppose à ce qu'ils continuent d'être financés au moyen des ressources spéciales du Programme. Il estime également que les effectifs indiqués ci-dessus représentent le strict minimum nécessaire pour permettre au PNUD de s'acquitter des tâches qui lui reviennent dans ce domaine d'activité.

7. Frais généraux de fonctionnement

89. On prévoit une réduction de 500 000 dollars au titre des loyers, grâce au départ de la maison de l'Ouganda. Une économie de 500 000 dollars est également prévue au titre des services fournis par l'Organisation des Nations Unies, comme indiqué plus haut. Enfin, l'Administrateur propose quelques économies plus modestes, représentant au total 0,8 million de dollars environ, pour un certain nombre d'autres aspects des frais généraux de fonctionnement.

D. Stratégie budgétaire pour les bureaux extérieurs

90. La stratégie budgétaire pour les bureaux extérieurs est fondée en particulier sur les éléments décrits aux paragraphes 22 et 23 du document DP/1992/40. Elle a été, dans ses grandes lignes, entérinée par le Conseil d'administration dans sa décision 92/37.

91. La stratégie a fait l'objet de nombreuses consultations tant au siège que dans les bureaux extérieurs. Les bureaux régionaux ont accepté certains objectifs budgétaires. Les objectifs à fixer à chaque pays pour concourir à la réalisation des objectifs globaux ont fait l'objet de nombreuses tractations entre les bureaux régionaux, le Bureau des finances et de l'administration et les représentants résidents des pays concernés.

92. Le tableau V.3 ci-après rend compte des principaux éléments résultant de ce processus.

93. Le tableau V.3 fait apparaître des réductions du budget des bureaux extérieurs s'élevant au total à 33,3 millions de dollars. Un montant supplémentaire de 4,7 millions de dollars sera obtenu au titre des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs. L'application de la stratégie budgétaire dans les bureaux extérieurs donne clairement suite au paragraphe 6 de la décision 92/37, qui à son tour découle du paragraphe 12 de la décision 91/46. Dans ce paragraphe, le Conseil d'administration recommandait de réévaluer la répartition des ressources entre les bureaux extérieurs de façon à tenir compte de la répartition des ressources du Programme approuvée dans la décision 90/34 de juin 1990. Le tableau V.4 fait apparaître la répartition des ressources budgétaires entre les bureaux extérieurs des différentes régions.

Tableau V.3

Éléments de la stratégie budgétaire pour les bureaux extérieurs

(En millions de dollars)

Élément	BRA	BRAP	BREA	BRALC	DECEI	Total
Effet net de la réduction/augmentation du personnel international/des FN	6,1	4,1	0,6	-	-	10,8
Effet net de la réduction/augmentation du personnel local/des FN	3,4	2,8	1,2	-	-	7,4
Rationalisation des fonctions d'appui (réduction des G)	0,4	1,6	0,8	-	-	2,8
Transformation de postes de base en postes extrabudgétaires	-	-	0,4	6,0		6,4
Contribution supplémentaire des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs		0,7	1,0	3,0		4,7
Application de la décision 91/92 concernant les pays contributeurs nets		0,0	1,2		1,0	2,2
Réduction des frais généraux de fonctionnement	0,5	1,1	0,3	0,3		2,2
Divers					1,5	1,5
Total	10,4	10,3	5,5	9,3	2,5	38,0

Tableau V.4

Budgets brut et net des bureaux extérieurs

(En millions de dollars)

Région	1992-1993			1994-1995		
	Budget brut	Contributions aux dépenses locales des bureaux extérieurs reçues des gouvernements (Montant estimatif)	Budget net	Budget brut	Contributions aux dépenses locales des bureaux extérieurs reçues des gouvernements (Montant estimatif)	Budget net
BRA	140	2,8	137,2	145	2,8	142,2
BRAP	74	8,1	65,9	72	8,7	63,3
BREA	47	8,1	65,9	48	10,3	37,7
BRALC	50	9,6	40,4	50	12,7	37,3
DECEI	12,4	2,6	9,8	12,7	37,3	10

94. Le tableau V.4 fait apparaître séparément les budgets brut et net, la différence entre les deux correspondant aux contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs. Il fait également clairement apparaître que pour les budgets nets, les bureaux extérieurs de la région africaine reçoivent 47 % du total du budget des bureaux extérieurs pour 1994-1995, alors que 45 % du total des CIP de pays sont affectés à cette région. Le tableau V.5 récapitule l'ensemble de la situation.

Tableau V.5

Comparaison des CPI de pays et des budgets des bureaux extérieurs
(par région)

Région	Pourcentage des CIP	Pourcentage du budget total des bureaux extérieurs (net)	Dépenses moyennes pour l'exercice biennal par bureau dans chaque région (net)
BRA	45	47	3,2
BRAP	37	21	2,6
BREA	8	13	2,1
BRALC	8	12	1,6
DECEI	2	3	0,5
Total	100	^a	

^a Les dépenses ne correspondant pas spécifiquement aux bureaux extérieurs représentent 4 %.

95. Un facteur vient compliquer la situation : le nombre de bureaux varie considérablement d'une région à l'autre. On a donc indiqué dans la colonne 3 les dépenses moyennes prévues pour 1994-1995 par bureau dans chaque région. En outre, la structure des dépenses varie considérablement d'une région à l'autre. Si l'on tient compte de ces éléments, l'Administrateur estime qu'il ressort clairement du tableau que l'intention du Conseil d'administration exprimée au paragraphe 6 de sa décision 92/37 et au paragraphe 12 de sa décision 91/46 est pleinement respectée.

Stratégies régionales

96. Les stratégies adoptées par les bureaux régionaux reflètent différentes caractéristiques qui correspondent à différentes réalités et possibilités. Les postes nécessaires pour donner effet à ces stratégies sont indiqués au tableau V.6. On trouvera ci-après une brève vue d'ensemble des effectifs envisagés par région.

Tableau V.6

Résultat net des modifications proposées des effectifs des bureaux extérieurs, 1992-1995

Région	Effectif autorisé 1992-1993				Modifications proposées pour 1994-1995				Effectif proposé pour 1994-1995			
	Personnel international		Personnel local		Personnel international		Personnel local		Personnel international		Personnel local	
	P	FSL	NO	G	P	FSL	NO	G	P	FSL	NO	G
Afrique	200	19	163	1 198	(29)	(19)	8	(17)	171	0	171	1 181
Asie et Pacifique	119	16	114	797	(20)	(16)	7	(66)	99	0	121	731
Amérique latine et Caraïbes	57	0	59	385	0	0	9	(66)	57	0	50	319
Etats arabes	55	6	48	368	(3)	(6)	3	(38)	52	0	45	330
Europe	11	0	12	68	(3)	0	3	(19)	8	0	9	49
Personnel non affecté à des pays déterminés	22	5	0	2	5	(5)	0	0	27	0	0	2
Total	464	46	396	2 818	(50)	(46)	0	(206)	414	0	396	2 612

1. Afrique

97. Dans la région de l'Afrique, 91 % du montant total des économies réalisées découlent de la suppression de postes d'administrateur auxiliaire recruté sur le plan international ou de leur transformation en postes d'agent national, et de la suppression de la catégorie des postes FSL. L'Administrateur estime que cette politique peut être appliquée en recrutant de manière sélective des agents nationaux et en prévoyant une formation complète. En outre, il est envisagé de réaliser des économies supplémentaires en supprimant des postes d'appui et en réduisant les dépenses générales de fonctionnement. La mobilisation de ressources extrabudgétaires n'en est encore qu'à ses débuts et l'on n'est pas encore allé très loin dans la collecte des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs (CGDLBE). L'évolution de la situation de l'Erythrée crée un besoin nouveau dans la région de l'Afrique. Afin de planifier les crédits budgétaires qui deviendront nécessaires, on a imputé le coût de trois postes d'administrateur recruté sur le plan local et de 10 postes d'agent des services généraux. L'un des postes d'administrateur a été transféré d'Ethiopie. Le coût de tous les postes a été imputé dans les limites de l'objectif financier fixé pour la région de l'Afrique.

2. Asie et Pacifique

98. Dans la région de l'Asie et du Pacifique, 67 % du montant total des économies réalisées découlent de la suppression de postes d'administrateur auxiliaire recruté sur le plan international ou de leur transformation en postes d'agent national, et de la suppression de la catégorie des postes FSL. Dans certains bureaux extérieurs d'Asie, on a mis tout particulièrement l'accent sur la rationalisation des fonctions d'appui, ce qui a amené à supprimer 66 postes d'agent des services généraux. L'impact sur les coûts est limité, mais le volume de travail et les fonctions s'en trouvent très largement modifiés. La mobilisation de ressources extrabudgétaires est un aspect auquel le BRAP accordera de plus en plus d'importance. Les contributions CGDLBE sont relativement stables et devraient encore s'améliorer. L'application de la décision 91/29 a permis de réaliser des économies sur le plan des dépenses d'administration nettes en République de Corée.

3. Etats arabes

99. Il y a 18 bureaux dans la région des Etats arabes. Six de ces bureaux sont implantés dans des pays contributeurs nets. Ces six pays mis à part, il n'a été possible d'évaluer les économies nettes réalisées que pour 12 bureaux extérieurs. Sur les 5,5 millions de dollars d'économies, 33 % découlent de la transformation de postes en postes d'agent national et de la suppression de la catégorie des postes FSL. Par ailleurs, on s'est efforcé de rationaliser les fonctions d'appui. On a réalisé d'autres économies, d'un montant de 1,2 million de dollars, en appliquant la décision 91/29, notamment dans le cas de la fermeture du bureau de l'Oman. Le BREA vient de lancer une initiative majeure destinée à accroître les CGDLBE et à mobiliser des ressources extrabudgétaires. Cette double initiative est stratégiquement au coeur de l'approche retenue par le BREA pour l'avenir.

4. Amérique latine et Caraïbes

100. La stratégie du BRAMC accorde une place très importante à l'augmentation des CGDLBE et des ressources extrabudgétaires : les premières devraient, selon les prévisions, augmenter de 3 millions de dollars. La croissance extraordinaire du programme extrabudgétaire dans la région a permis de transférer 6 millions de dollars du budget de base aux ressources extrabudgétaires. La région ne possédant qu'un nombre extrêmement faible de postes d'administrateur recruté sur le plan international et la catégorie des postes FSL y étant inexistante, la stratégie du BRAMC n'accorde aucune place à ces deux catégories de postes.

5. La Division pour l'Europe et la Communauté d'Etats indépendants

101. On trouvera des renseignements beaucoup plus détaillés concernant cette région à la section E du chapitre VI. Etant donné que les ressources allouées à cette région sont très limitées, la Division n'a pu réaliser des économies que dans deux cas précis. Le premier est lié à l'application à Chypre de la décision 91/29 et le second à la fermeture du bureau implanté en ex-Yougoslavie.

6. La notion de centre régional de services

102. La notion de centre régional de services a été proposée pour la première fois au paragraphe 22 b) du document DP/1992/40. Il y était indiqué que l'idée était de relocaliser les fonctions de service et de gestion dans des zones où le coût de la vie est plus bas. Un certain nombre de fonctions pouvant être relocalisées ont été identifiées, comme la vérification des comptes, et le Conseil d'administration a été informé que le BRAP et le BAF menaient un projet pilote dans ce domaine. En approuvant la stratégie budgétaire de l'Administrateur, le Conseil a, au paragraphe 5 a) de sa décision 92/37, expressément prié celui-ci de veiller à ce que les centres régionaux de services ne constituent pas une strate bureaucratique supplémentaire et à ce que leurs fonctions ne fassent pas double emploi avec des fonctions du siège.

103. Dans cette perspective, l'Administrateur a chargé un spécialiste de lancer le projet pilote dans la région du ressort du BRAP. Un groupe de travail a été créé au siège pour suivre les progrès accomplis et fournir des avis sur

l'ensemble de la gestion du projet. Aux termes de son mandat, le spécialiste relève directement de chaque spécialiste du siège chargé de superviser l'exécution du service en question. Le spécialiste a commencé à faire fonctionner un centre de services implanté en Malaisie. La Section de la comptabilité de la DF, la DVCCG, le BSP et le FNUAP ont indiqué qu'ils souhaitaient vivement participer au projet pilote.

104. Les premières conclusions du spécialiste ont permis d'adopter une nouvelle approche dans le domaine de la comptabilité. On a prévu, dans un premier temps, de faire traiter par le centre régional de services des documents qui étaient jusqu'alors envoyés au siège. Les documents comptables devraient donc être soumis au centre régional de services, et non plus au siège. L'idée est de faire gérer les documents comptables au niveau des bureaux extérieurs, mais en demandant à une société d'experts-comptables de réputation internationale de fournir régulièrement toute une gamme de services de vérification des comptes dans chaque bureau extérieur. Un dossier d'appel d'offres a été préparé et une offre devait être faite pour avril 1993.

105. Cette façon de procéder présente trois avantages : elle réduit les coûts puisque les services sont fournis sur place; elle élargit considérablement le champ des activités en permettant de faire vérifier les comptes de chaque bureau tous les mois si c'est nécessaire, et elle accroît la qualité des services fournis. Dans l'état actuel des prévisions budgétaires, il faudrait imputer au budget de base du PNUD 150 000 dollars par an pour que toute la région de l'Asie et du Pacifique bénéficie de ce service. Si l'on inclut les services rendus à l'appui de l'exécution par des entités nationales, ainsi qu'au BSP et au FNUAP, le coût total s'élèverait à quelque 300 000 dollars.

106. Le BSP a dit souhaiter faire appel au centre régional de services pour faire concorder les comptes d'avances temporaires des projets et pour contrôler et traiter tous les BIS de la région, y compris les opérations de saisie de données. En conséquence, le BSP devra pouvoir disposer, au centre, des services de traitement de la documentation pertinente. Il ressort des discussions préliminaires que le FNUAP pourrait avoir besoin de moyens de traitement des BIS et de vérification des comptes.

107. Le tableau V.7 présente une ventilation des prévisions budgétaires au titre de l'application de la notion de centre régional de services. Compte tenu des progrès encourageants qui ont été accomplis, ces prévisions ont été établies sur la base des hypothèses suivantes :

a) Des crédits sont actuellement demandés pour des centres régionaux de services en Asie et en Afrique;

b) La supervision de la mise en service de ces centres peut être confiée à un seul spécialiste des services régionaux recruté sur le plan international à plein temps;

c) Au stade actuel, un grand nombre de services feront l'objet de contrats de sous-traitance;

d) Les services en question seront financés par les crédits de base, les crédits d'appui à la ligne de crédit correspondant à l'exécution par des entités nationales, le BSP et les fonds extrabudgétaires, y compris ceux fournis par le FNUAP. On trouvera au tableau V.7 un budget en chiffres bruts et en chiffres nets. Le budget en chiffres bruts comprend tous les crédits demandés, toutes sources confondues. Le budget en chiffres nets représente le coût net à imputer sur le budget de base du PNUD.

Tableau V.7

Centre régional de services : prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 1994-1995 ^{a, b}

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Objet de dépense	Coût en chiffres bruts	Coût en chiffres nets
Postes d'administrateur recruté sur le plan international	240	70
Postes d'agent local	390	90
Contrats de sous-traitance	1 400	720
Total	2 030	880

^a Le coût imputé au PNUD au titre d'un poste d'administrateur recruté sur le plan international et de cinq postes d'agent local est inclus dans la colonne correspondant au coût en chiffres nets.

^b Les coûts imputés au budget de base du PNUD figurent sous une ligne de crédit distincte indiquée au tableau 5 et intitulée "Appui aux centres régionaux de services". De même, les coûts d'appui à la ligne de crédit correspondant à l'exécution par des entités nationales apparaissent sous la forme d'une ligne de crédit à l'appui des centres régionaux de services.

108. A l'heure actuelle, le projet pilote en est encore à un stade initial; il n'est donc pas possible d'en tirer des conclusions définitives. L'Administrateur estime que le projet devrait s'autofinancer en partie. Avec le temps, la mise en application de la notion de centre régional de services devrait permettre de réaliser des économies, qui serviraient à élargir le champ d'application de cette notion, une fois que sa validité aurait été établie. De même, le centre régional de services facturera les services rendus aux bureaux extérieurs. De la sorte, toute extension du centre sera financée par imputation sur les budgets de ces bureaux et le centre sera parfaitement à même de faire face aux besoins des pays.

109. En résumé, l'Administrateur est convaincu que la phase initiale d'exécution du projet pilote est très prometteuse et justifie l'allocation des crédits demandés. La notion est conforme aux demandes de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration tendant à trouver de nouveaux moyens de veiller au respect de l'obligation redditionnelle; qui plus est, elle le fait au niveau des bureaux extérieurs, sans qu'il soit nécessaire de renforcer les capacités administratives au siège. La fourniture de ces services devrait même permettre

aux bureaux extérieurs d'accroître sensiblement leurs capacités financières et administratives à un moment où le renforcement de la modalité de l'exécution par des entités nationales donne à cet accroissement un caractère d'urgence prioritaire.

110. Enfin, il convient de noter que la mise en application de la notion de centre régional de services a contribué à réaliser les importantes économies que le siège avait prévues, s'agissant en particulier, comme nous l'avons vu plus haut, de la Section de la comptabilité de la DF.

E. Europe et Communauté d'Etats indépendants

Europe

111. Par sa décision 91/46 du 21 juin 1991, le Conseil d'administration a approuvé à titre provisoire l'ouverture de trois bureaux extérieurs en Pologne, en Albanie et en Bulgarie. Il a décidé de se prononcer définitivement sur cette question dès que possible, et en tout état de cause à sa quarantième session au plus tard (1993), au vu d'une étude justifiant le profil, les effectifs et l'importance des bureaux extérieurs en Europe, des progrès accomplis dans la mobilisation des ressources extrabudgétaires et de l'état des contributions versées par les gouvernements au titre des dépenses relatives aux bureaux locaux. On fait ci-après le point de la situation pour chacun des trois bureaux.

112. Le bureau polonais a été ouvert en 1990. A la fin de 1991, les effectifs de base approuvés par le PNUD étaient complets : un administrateur recruté sur le plan international (le représentant résident), deux administrateurs recrutés sur le plan national et six agents des services généraux. A la fin de 1992, quatre postes d'agent des services généraux ont été ajoutés à ces effectifs sur la base d'un financement extrabudgétaire. Depuis sa création, le bureau de Varsovie s'est attaché principalement à fournir des avis impartiaux aux administrations nationales et locales, au secteur privé et aux ONG. Des contributions importantes ont été fournies dans les domaines de la formation et des services consultatifs de préférence par le biais de mécanismes peu coûteux tels que les TOKTEN, les UNISTAR et les VNU pour aider la Pologne à

- s'intégrer dans l'économie internationale;
- renforcer la capacité nationale de soutien pour l'économie en transition;
- mieux intégrer les apports de la coopération internationale grâce à des stratégies qui assurent une adéquation de l'assistance à la demande;
- améliorer la coordination et la gestion de l'aide extérieure;
- définir de nouvelles approches pour la politique sociale et la création de nouvelles institutions sociales.

113. En ce qui concerne le financement du bureau, le Gouvernement a acquitté intégralement les contributions dont il était redevable au titre des dépenses locales (0,5 million de dollars pour l'exercice 1990-1992). Un montant supplémentaire de 112 000 dollars a été offert au profit d'activités financées par des fonds extrabudgétaires au cours de la même période. En ce qui concerne le programme, le Gouvernement a versé l'équivalent de 563 000 dollars pour trois projets. D'autres contributions ont été versées au titre de la participation aux coûts par l'Agency for International Development des Etats-Unis (333 000 dollars) et annoncées par la CEE (300 000 écus) et l'OMS (50 000 dollars). Deux autres propositions de participation aux coûts sont en

cours de négociation : elles prévoient une contribution de 400 000 dollars de la part de la CEE et de 4,1 millions de dollars de la part du Japon. Un montant équivalent à 112 000 dollars a été obtenu auprès de sources diverses pour des activités ponctuelles, essentiellement des séminaires et des conférences sur des questions qui intéressent non seulement la Pologne mais l'ensemble de la région. On mobilise également des ressources supplémentaires dans le cadre du programme du pays qui a été approuvé en 1992. Les fonds extrabudgétaires ainsi obtenus devraient atteindre un montant représentant quatre fois le CIP.

114. Le bureau extérieur établi en Albanie a été ouvert en août 1991 et il est pleinement opérationnel depuis octobre 1991. Les effectifs de base sont à présent entièrement déployés : deux administrateurs recrutés sur le plan international, deux administrateurs recrutés sur le plan national et huit agents des services généraux. Depuis sa création, ce bureau s'attache essentiellement à fournir des avis impartiaux et indépendants au Gouvernement pour l'aider à planifier la mise en valeur des ressources humaines en vue de l'élaboration et de l'exécution des grandes réformes structurelles (politiques, économiques et sociales) en Albanie. Le PNUD joue un rôle de premier plan dans les efforts visant à mettre en place une couverture sociale, à créer un dispositif national permanent pour les élections, à établir un plan directeur pour le secteur de l'enseignement, à préparer et à mettre en oeuvre une réforme administrative pour le secteur public. On estime que la contribution du Gouvernement au paiement des dépenses du bureau local pour 1992 - première année complète depuis la création du bureau - représente l'équivalent de 42 250 dollars. Des locaux à usage de bureaux ont été mis à la disposition du PNUD à titre de contribution en nature.

115. Les donateurs ont fourni principalement une aide d'urgence pour la balance des paiements et une aide alimentaire. Le PNUD a collaboré avec les principaux donateurs - la CEE et l'Italie - à cet égard. Dans le cadre d'un contrat de services de gestion conclu avec la CEE, une assistance est offerte pour un programme d'aide d'urgence à caractère humanitaire (valeur : 1 million d'écus). Un financement a été approuvé pour la deuxième phase de ce programme. Les ressources extrabudgétaires ainsi obtenues permettent de financer plusieurs postes supplémentaires pour la fourniture de services divers. Un programme d'appui aux activités des ONG financé par la CEE et qui serait géré selon des modalités analogues, est en cours d'examen. Cette initiative illustre le rôle de coordination efficace que le PNUD continue à jouer à l'égard des ONG en Albanie. Des négociations se poursuivent actuellement au sujet de la création d'un fonds d'affectation spéciale important pour l'Albanie qui sera géré par le PNUD. On mène également des consultations avec des organismes d'aide au développement de différents pays sur différentes possibilités de cofinancement (participation aux coûts, financement parallèle, fonds d'affectation spéciale, contrats de services de gestion).

116. Le bureau bulgare a été créé tout récemment. Il est donc trop tôt pour faire rapport sur ses activités. Les effectifs approuvés par le PNUD comprennent un administrateur recruté sur le plan international (le représentant résident), deux administrateurs recrutés sur le plan national et cinq agents des services généraux. Le nouveau programme de pays a été présenté au Conseil d'administration à sa session extraordinaire de février 1993.

Communauté d'Etats indépendants, Etats baltes et Géorgie

117. L'Administrateur a présenté son rapport sur la Communauté d'Etats indépendants et les Etats baltes (DP/1992/51) au Conseil d'administration à sa trente-neuvième session (1992). Ce rapport, qui a été établi comme suite à la décision 92/8 du 14 février 1992, examinait différents moyens d'établir une présence dans les nouveaux Etats indépendants de l'ancienne URSS. Par sa décision 92/43 du 26 mai 1992, le Conseil a approuvé l'utilisation d'une somme de 3 millions de dollars au maximum sur le crédit ouvert au budget de base pour 1992-1993 pour ouvrir plusieurs bureaux temporaires nationaux et/ou régionaux dans les Etats baltes et dans la Communauté d'Etats indépendants.

118. Comme le Conseil d'administration l'a demandé dans sa décision 92/43, l'Administrateur a présenté au Conseil, à sa session extraordinaire de février 1993, un rapport sur les activités provisoires au titre des programmes exécutés dans les Etats baltes et la Communauté d'Etats indépendants (DP/1993/5). Dans ce rapport, il exposait l'approche suivie par le PNUD pour la mise en place d'une structure temporaire sur le terrain et son financement au cours de l'exercice biennal 1992-1993, compte tenu du rôle que le PNUD commençait à assumer dans les nouveaux pays indépendants de l'ancienne URSS. L'Administrateur était convaincu que l'appui multilatéral au processus de transition vers l'économie de marché et la démocratie exigeait, de par sa nature même, une présence concrète, aussi réduite soit-elle, du système des Nations Unies, au moins à titre temporaire. Cette présence serait le moyen le plus efficace pour assurer un appui intégré et rendre les compétences spécialisées des organismes des Nations Unies - et les informations spécialisées correspondantes - accessibles à ceux qui en avaient besoin pour mener le processus de transition et en bénéficier. Le Secrétaire général était animé de préoccupations analogues lorsqu'il avait décidé d'établir des bureaux intérimaires intégrés des Nations Unies dans six des pays de l'ancienne Union soviétique et demandé au PNUD et au Département de l'information d'appliquer cette décision. Il a décidé ultérieurement de créer un bureau intérimaire des Nations Unies en Géorgie sur la base d'arrangements analogues.

119. En février 1993, le Conseil d'administration avait déjà accordé le statut de pays bénéficiaire aux 15 pays qui faisaient anciennement partie de l'URSS, y compris la Géorgie. Depuis lors, le PNUD a engagé un dialogue avec les gouvernements de ces pays en vue de définir des stratégies à court terme qui pourraient guider la mise au point du programme de coopération technique et de déterminer quelles initiatives concrètes les organismes des Nations Unies pourraient prendre pour faciliter la transition vers l'économie de marché et la démocratie. On trouvera dans les paragraphes suivants des informations succinctes (décrivant la situation en février 1993) sur a) la stratégie adoptée par le PNUD pour répondre aux demandes de coopération technique; b) les activités opérationnelles menées ou prévues au titre des programmes; et c) les propositions budgétaires de l'Administrateur pour 1994-1995.

Stratégie adoptée par le PNUD pour répondre aux demandes de coopération technique

120. La stratégie adoptée par le PNUD pour la conception et la mise en oeuvre des programmes repose en premier lieu sur les avantages comparatifs que les organismes des Nations Unies possèdent pour répondre aux besoins urgents en ce qui concerne la création d'un potentiel humain et institutionnel solide pour la gestion du processus de transition, ce qui les amène à jouer un rôle complémentaire dans la coopération technique par rapport aux autres donateurs. Cette stratégie comprend trois principaux éléments : a) la satisfaction des besoins politiques, économiques et sociaux immédiats par le biais de services consultatifs et d'une formation à court terme, produisant des effets rapides, dans les secteurs économiques et sociaux qui déterminent la crédibilité et la viabilité des premières phases de la transition; b) le renforcement des capacités des institutions nationales chargées de coordonner et de gérer l'aide étrangère pour s'attacher plus particulièrement à créer une capacité de gestion nationale qui encourage une assistance axée sur la demande, l'exécution par des entités nationales, la coordination de l'assistance et la mobilisation des ressources; c) l'instauration d'un dialogue entre les gouvernements bénéficiaires et les organismes des Nations Unies qui permet d'identifier des secteurs prioritaires pour l'assistance offerte par ces organismes et les contributions des donateurs et d'élaborer les programmes de pays dans une optique à plus long terme.

Activités opérationnelles au titre des programmes

121. En février 1993, des travaux étaient en cours dans 12 pays en vue d'établir un cadre national pour un appui à court terme au processus de transition (stratégie à court terme par pays). Ces travaux sont particulièrement avancés pour l'Estonie, le Kazakhstan, le Kirghizistan, la Lettonie, la Lituanie et l'Ukraine. Dans ces pays, le cadre mis en place constitue déjà un instrument utile pour guider les relations entre les organismes des Nations Unies et les activités communes à entreprendre pour appuyer la transition.

122. Un deuxième domaine d'activité concerne la mise au point de projets pilotes portant sur des sujets qui intéressent de nombreux pays de la région et pour lesquels le système multilatéral possède un avantage comparatif. Les travaux ont été achevés ou sont très avancés pour plusieurs projets de ce type : a) des projets composites qui s'inspirent de l'expérience polonaise ont déjà été approuvés ou le seront prochainement en Estonie, en Lettonie, en Lituanie, en Ouzbékistan et en Ukraine pour fournir des services d'expert de courte durée aux fins de la transition; b) des projets visant à renforcer les capacités nationales en matière de gestion de l'aide internationale ont été élaborés en Azerbaïdjan, en Ouzbékistan et en Ukraine; c) un projet applicable à tous les pays a été conçu pour renforcer les capacités d'exécution des entités locales qui jouent un rôle important dans la coopération internationale; d) un programme PNUD/ONU/UNITAR de renforcement des capacités en matière de relations et de négociations internationales se trouve à un stade avancé; e) un projet visant à renforcer les compétences professionnelles des juristes dans les pays nouvellement indépendants a été élaboré en collaboration avec les ONG qui travaillent avec les parlements des pays occidentaux; f) un projet pilote commun PNUD/FMI/ONU/CEE est envisagé pour consolider les institutions dans les domaines

des statistiques et de la comptabilité nationale, en accordant une attention particulière aux besoins qui résultent de l'intégration de ces pays à l'économie mondiale.

123. Le programme de renforcement des capacités de gestion a pour but d'améliorer la gestion du secteur public dans un contexte d'économie de marché. Il vise également à rationaliser les administrations et à les adapter aux nouvelles fonctions que l'Etat s'apprête à assumer dans les pays de la région. Des missions ont été déjà organisées dans sept pays (Estonie, Lettonie, Kazakhstan, Kirghizistan, Turkménistan et Ukraine) et des propositions concernant des pays déterminés ont été élaborées dans le cadre de ce programme, pour lesquelles on recherche actuellement un financement.

124. Depuis juin 1992, 18 projets différents ont été élaborés pour un coût total supérieur à 3,2 millions de dollars. Neuf projets (représentant 1,1 million de dollars) ont été approuvés et neuf autres (représentant 2,1 millions de dollars) attendent le feu vert. La moitié des projets sont des projets pilotes et l'autre moitié a été élaborée pour des contextes nationaux précis. Le financement de ces activités devrait être assuré au moyen des CIP et des ressources spéciales du Programme ainsi que par une participation aux coûts. Onze propositions concernent des pays particuliers et huit ont une portée régionale ou sous-régionale.

125. On a constaté que, sur le plan de la coopération régionale, les organismes des Nations Unies possédaient un avantage comparatif. Le PNUD et les institutions spécialisées se sont donc attachés à mettre au point des programmes régionaux, dans le cadre desquels les institutions se voient confier la responsabilité des apports techniques et le PNUD fournit une aide pour la gestion intégrée et la mobilisation des ressources. On peut citer les exemples suivants : a) la CNUCED offre une assistance préliminaire pour le renforcement des compétences des opérateurs sur les marchés des produits de base internationaux qui répondent à des besoins essentiels; b) l'AIEA et le PNUD préparent conjointement un atelier international au cours duquel on établira des programmes destinés à des pays déterminés pour la sécurité dans les installations nucléaires et la protection contre les rayonnements ionisants, domaine dans lequel il est essentiel d'adopter une approche coordonnée au niveau international; c) la mise au point d'un module de formation pratique à la gestion des petites entreprises est en voie d'achèvement : ce projet, élaboré en collaboration avec des ONG et la Banque mondiale, vise à combler une lacune importante dans la formation d'une nouvelle classe d'entrepreneurs qui débute sans capital ou avec un capital très limité; d) des travaux ont été entrepris avec l'OMM en vue de remettre en état les stations météorologiques essentielles dans les républiques d'Asie centrale; à l'heure actuelle, il est difficile d'établir des prévisions météorologiques satisfaisantes, ce qui compromet gravement la sécurité des vols commerciaux dans une zone beaucoup plus étendue que les républiques directement concernées.

126. La démarche suivie par l'Administrateur pour l'établissement d'une présence dans les pays de l'ancienne URSS doit être replacée dans le contexte de l'approche générale qui caractérise la gestion des activités du PNUD dans la région. L'idée d'un réseau élargi suppose une seule unité de gestion qui coiffe à la fois le personnel du siège et le personnel sur le terrain. L'une des considérations qui justifient la formation d'une petite équipe de représentants sur le terrain est la complémentarité qu'ils offriraient mutuellement et par rapport au personnel du siège dans le soutien que le PNUD apporte au processus

de transition. Des responsabilités opérationnelles sont confiées aux différents représentants sur le terrain en fonction de leurs qualifications et de leur expérience, et ils pourront ensuite prêter leur concours à d'autres collègues dans leur domaine de spécialisation. Des contacts ont été établis avec la Commission économique pour l'Europe et plusieurs institutions spécialisées des Nations Unies pour déterminer comment elles pourraient être associées aux équipes élargies. Cette approche s'appuie sur un système de télécommunications par satellite peu coûteux dans plusieurs des pays considérés. On a exploré d'autres solutions possibles pour raccorder les autres sites et étudié les modalités techniques d'accès aux bases de données et aux autres systèmes d'information de la CEE et des institutions spécialisées des Nations Unies, ainsi que les liaisons avec les principales institutions extérieures au système des Nations Unies qui ont des activités dans la région, telles que la Commission européenne et la BERD.

Propositions budgétaires

127. Tel est le contexte dans lequel l'Administrateur présente ses propositions budgétaires pour l'exercice biennal 1994-1995 en ce qui concerne l'établissement d'une présence temporaire du PNUD dans la région. Les prévisions de dépenses (non compris les dépenses relatives au personnel de l'ONU recruté sur le plan international et local employé dans les bureaux intérimaires des Nations Unies) sont indiquées dans le tableau V.8 ci-après. Les dépenses pour l'ensemble des bureaux s'élèvent au total à 7 870 000 dollars : 4 140 000 dollars pour les bureaux intérimaires des Nations Unies et 3 730 000 dollars pour les bureaux temporaires du PNUD.

128. En ce qui concerne le financement, dans sa décision 92/43, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation d'un montant net de 3 millions de dollars sur une période de 18 mois pour la Communauté d'Etats indépendants. Par extrapolation, la base de ressources pour la période de 24 mois correspondant à l'ensemble de l'exercice 1992-1993 serait de 4 millions de dollars. L'Administrateur demande une augmentation du volume des ressources pour un poste supplémentaire d'administrateur recruté sur le plan international en Ouzbékistan étant donné l'ampleur du CIP (10,8 millions de dollars). Compte tenu du taux d'inflation global applicable aux activités sur le terrain, l'Administrateur propose l'inscription d'un nouveau montant net de 4,8 millions de dollars au budget de base à titre de contribution au financement des dépenses des bureaux en 1994-1995, telles qu'elles ont été estimées. On prévoit que le solde sera financé par un montant supplémentaire de 1 480 000 dollars, représentant la somme des contributions versées par l'ONU et les gouvernements au titre des dépenses des bureaux locaux et un autre montant de 1 590 000 dollars provenant de ressources extrabudgétaires. Pour 1992-1993, l'Administrateur a proposé, avec l'approbation expresse des gouvernements, d'utiliser les ressources des CIP dans quelques pays. Les gouvernements ont accepté qu'un montant modeste prélevé sur les CIP soit utilisé à titre d'investissement initial pour des programmes qui seront financés par des ressources extrabudgétaires beaucoup plus importantes. L'Administrateur ne pense pas qu'il sera nécessaire d'utiliser les ressources des CIP au cours de l'exercice biennal 1994-1995. Le financement extrabudgétaire comprendra essentiellement les recettes provenant des fonds d'affectation spéciale et les ressources qui auront été mobilisées pour des programmes et projets précis. Par ailleurs, les institutions spécialisées des Nations Unies qui souhaitent se joindre au réseau devraient verser des contributions pour participer au financement des dépenses des bureaux élargis.

Tableau V.8

Présence du PNUD sur le terrain en Europe et dans la Communauté d'Etats indépendants :
prévisions de dépenses et sources de financement (1994-1995)

(0)	(1)	Dépenses totales (montant brut) ^a						Sources de financement			
		Dépenses de fonctionnement (par an)		Dépenses de fonctionnement				Gouvernements	ONU ^a	Ressources extra-budgetaires	Allocation provenant du budget de base pour 1994-1995
		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)				
		Personnel recruté au plan international (PNUD)	Bureaux locaux	Personnel recruté au plan international (PNUD)	Bureaux locaux	Total					
		Part de la contribution des gouvernements hôtes au paiement des dépenses des bureaux locaux faisant l'objet d'une exemption (%)									
		Pays et type de bureau									
Bureaux intérimaires des Nations Unies											
	25	140,0	120,0	280,0	240,0	520,0	74,2	79,8	175,0	191,0	
	50	140,0	120,0	280,0	240,0	520,0	81,7	53,2	20,0	365,1	
	25	150,0	120,0	300,0	240,0	540,0	74,2	79,8	175,0	211,0	
	25	140,0	120,0	280,0	240,0	520,0	74,2	79,8	175,0	191,0	
	50	150,0	120,0	300,0	240,0	540,0	81,7	53,2	20,0	385,1	
	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
	25	150,0	120,0	300,0	240,0	540,0	74,2	79,8	175,0	211,0	
	50	290,0	145,0	580,0	290,0	870,0	99,7	67,2	20,0	683,1	
					90,6	90,6				90,6	
		1 160,0	865,0	2 320,0	1 820,6	4 140,6	560,0	492,8	760,0	2 327,8	
Bureaux temporaires du PNUD											
	25	150,0	110,0	300,0	220,0	520,0	0,0	71,4	250,0	198,6	
	50	150,0	110,0	300,0	220,0	520,0	0,0	47,6	20,0	452,4	
	25	150,0	110,0	300,0	220,0	520,0	0,0	71,4	250,0	198,6	
	25	150,0	110,0	300,0	220,0	520,0	0,0	71,4	250,0	198,6	
	50	150,0	110,0	300,0	220,0	520,0	0,0	47,6	20,0	452,4	
	50	150,0	110,0	300,0	220,0	520,0	0,0	47,6	20,0	452,4	
	25	150,0	110,0	300,0	220,0	520,0	0,0	71,4	20,0	428,6	
					90,6	90,6			0,0	90,6	
		1 050,0	770,0	2 100,0	1 630,6	3 730,6	0,0	428,4	830,0	2 472,2	
		2 210,0	1 635,0	4 420,0	3 451,2	7 871,2	560,0	921,2	1 590,0	4 800,0	

^a A l'exclusion du coût du personnel des Nations Unies recruté localement ou sur le plan international.

Notes explicatives (tableau V.8)

I. GENERALITES

Colonne 0 : Pays et type de bureau

Il y a deux types de bureaux :

a) Les bureaux intérimaires de l'Organisation des Nations Unies :

i) Dirigés par l'Organisation (ONU);

ii) Dirigés par le PNUD (PNUD);

b) Les bureaux temporaires du PNUD.

Colonne 1 : Part de la contribution des gouvernements hôtes au paiement des dépenses des bureaux locaux faisant l'objet d'une exemption

En application des politiques et procédures du PNUD, les gouvernements hôtes contribuent aux dépenses des bureaux locaux. Les dépenses des bureaux locaux comprennent toutes les dépenses de fonctionnement, à l'exception des dépenses de personnel recruté sur le plan international et des frais de voyage international. Une dispense de paiement d'une partie de la contribution est accordée en fonction du PNB par habitant de 1989. On part de l'hypothèse que les locaux sont fournis à titre gratuit.

II. TOTAL DES PREVISIONS DE DEPENSES BRUTES

Colonnes 2 et 3 : Dépenses renouvelables (annuelles) de personnel recruté sur le plan international et local

Les dépenses renouvelables de personnel recruté sur le plan international par le PNUD figurent dans la colonne 2 et les dépenses de fonctionnement des bureaux locaux (y compris les dépenses de personnel local du PNUD) dans la colonne 3. Aux fins de l'estimation des dépenses, on pose que la classe moyenne d'un chef de bureau est P-5/D-1 et celle d'un chef adjoint P-4.

Colonnes 4, 5 et 6 : Dépenses renouvelables de personnel recruté au plan international et au plan local, et total

Même chose que pour les colonnes 2 et 3, mais en tenant compte de l'affectation du personnel du PNUD recruté au plan international et en supposant que les bureaux seront opérationnels jusqu'à la fin de l'exercice biennal 1994-1995.

SOURCES DE FINANCEMENT

Colonne 7 : ONU

En ce qui concerne les bureaux intérimaires ONU/PNUD, l'Organisation des Nations Unies paie 50 % du montant des dépenses de fonctionnement

annuelles après déduction des contributions des gouvernements (voir colonne 8) et jusqu'à concurrence d'un montant maximal de 560 000 dollars des Etats-Unis pour l'exercice biennal 1994-1995. En outre, l'Organisation financera un poste d'agent recruté sur le plan international (celui du chef ou du chef adjoint du bureau intérimaire) et un poste d'agent recruté sur le plan local.

Colonne 8 : Gouvernements

Montant estimatif des contributions calculé sur la base des prévisions de dépenses de bureau conformément aux principes mentionnés dans la note relative à la colonne 1 ci-dessus.

Colonne 9 : Ressources extrabudgétaires

Ressources extrabudgétaires qu'il est prévu de mobiliser à titre de contribution au paiement des dépenses des bureaux.

Colonne 10 : Allocation provenant du budget de base pour 1994-1995

Cette colonne indique les montants nets qu'il est prévu d'imputer sur l'allocation de 4,80 millions de dollars soumise à l'approbation du Conseil d'administration.

129. Excepté dans le cas de l'Ouzbékistan, l'Administrateur propose de garder les effectifs de base actuels, à savoir un administrateur recruté sur le plan international et deux administrateurs recrutés sur le plan local pour chaque bureau. On prévoit en moyenne quatre agents des services généraux par bureau.

130. La gestion des bureaux intérimaires des Nations Unies en Arménie, en Azerbaïdjan, au Bélarus, en Géorgie, au Kazakhstan, en Ouzbékistan et en Ukraine sera assurée conjointement par des fonctionnaires de l'ONU et du PNUD, l'ONU fournissant un administrateur supplémentaire recruté sur le plan international et un agent supplémentaire recruté sur le plan local. A cet égard, l'Administrateur entend poursuivre sa collaboration avec le Secrétaire général sur la question de l'établissement d'une présence intégrée des Nations Unies sur le terrain. En Arménie, en Azerbaïdjan et en Géorgie, les fonctions de représentant des Nations Unies et de chef de bureau ont été confiées à des administrateurs de l'ONU et, inversement, au Bélarus, au Kazakhstan, en Ouzbékistan et en Ukraine, elles ont été confiées à des administrateurs du PNUD. Des négociations se poursuivent actuellement au sujet de la création d'un bureau intérimaire des Nations Unies dans la Fédération de Russie, conformément à la décision prise par le Secrétaire général. Aucune modification n'est proposée en ce qui concerne les effectifs (administrateurs) des bureaux temporaires du PNUD en Estonie, au Kirghizistan, en Lettonie, en Lituanie, en Moldova, au Tadjikistan et au Turkménistan.

F. La gestion du changement : ressources humaines

131. Dans son rapport exposant sa stratégie budgétaire, l'Administrateur a présenté au Conseil d'administration, en 1992, deux propositions concrètes relatives à la gestion du changement dans le domaine de l'administration du personnel. L'une concernait l'adoption, à titre expérimental, d'une méthode plus rationnelle et plus souple pour l'octroi de contrats de courte durée, qui permettrait de recruter du personnel pour accomplir des tâches qui, du fait de leur durée limitée, n'ont pas un caractère permanent. La deuxième visait à conférer à l'Administrateur un pouvoir limité lui permettant d'examiner, entre la présentation biennale des projets de budget, le classement des emplois correspondant aux postes P-1 à P-5 et d'y apporter les modifications qui pourraient être nécessaires, conformément aux normes établies pour le régime commun, et étant entendu que l'effet global de ces modifications sera nul.

132. Dans sa décision 92/37, le Conseil d'administration a approuvé, à titre expérimental, deux propositions. En ce qui concerne la première (contrats de courte durée), le Conseil a souligné qu'il importait d'adopter des conceptions communes à l'échelle du système et de tenir des consultations interorganisations, et prié l'Administrateur de présenter un rapport intérimaire en 1993 puis un rapport complet en 1994. S'agissant de la deuxième proposition (classement des emplois), le Conseil a là encore souligné l'importance de conceptions communes à l'échelle du système, confirmé que la proposition ne devrait pas avoir d'incidences financières et décidé d'examiner, à sa quarantième session, l'application du mécanisme expérimental, y compris la question de son maintien.

133. Au moment de l'établissement du projet de budget, les dispositions en vue de la mise en place du mécanisme expérimental d'octroi de contrats de courte durée en étaient encore au stade préparatoire. A l'issue des consultations avec les utilisateurs potentiels, on a élaboré un ensemble de règles devant régir les aspects suivants : fonctions auxquelles s'appliquent ce type de contrat, durée, conditions à remplir par les postulants, conditions d'emploi et contrôles internes. Le nouveau contrat de courte durée devant servir à établir des relations contractuelles en bonne et due forme, l'objectif est de faire en sorte que son application expérimentale ait un caractère complet même si sa portée est encore assez limitée vu sa nature empirique et expérimentale. Les consultations interorganisations, actuellement en cours, se poursuivront. Pour sa part, le PNUD a des entretiens à la fois officieux et officiels avec la CFPI. A mesure que l'examen des aspects ayant un caractère plus technique et procédural atteindra un niveau suffisant pour le mécanisme expérimental, l'Administrateur octroiera ce nouveau type de contrat à un petit nombre de personnes au cours du deuxième trimestre de 1993. Il se propose de compléter le présent rapport intérimaire par une déclaration orale ou, le cas échéant, écrite sur le recours effectif aux contrats de courte durée, laquelle sera présentée au Conseil d'administration à sa quarantième session. Le PNUD attache une importance considérable à ce principe des contrats de courte durée et pense que d'autres organismes du système souhaiteront probablement à terme appliquer une formule analogue si cette expérience est concluante. L'Administrateur souhaite donc aborder cette expérience de façon limitée, mesurée et réfléchie. Comme le mécanisme expérimental n'en est encore qu'à ses débuts, l'Administrateur ne demande pas au Conseil de prendre de nouvelles mesures; il le prie simplement de prendre note des premiers préparatifs.

134. Pour ce qui est de la proposition visant à lui accorder un pouvoir d'approbation soumis à la règle du bilan nul pour le classement des postes P-1 à P-5, l'Administrateur tient à signaler qu'aucune modification de classe pour les postes d'administrateur existants n'a été approuvée depuis l'adoption de la décision 92/37 par le Conseil d'administration. Ce fait n'est guère surprenant pour deux raisons : a) d'une part, l'Administrateur ayant traditionnellement découragé l'examen spécial cas par cas de postes individuels, la nature et la classe de ces postes sont rarement modifiées indépendamment des autres postes à l'intérieur de la même unité administrative; b) l'Administrateur a lancé un processus d'examen périodique, approfondi et global d'unités administratives tout entières. Le Conseil a été informé l'année dernière que la Division du personnel projetait de procéder à un examen progressif des postes dans toutes les unités administratives au siège, puis dans les bureaux extérieurs. Les préparatifs à cette fin ont été achevés dans le courant du deuxième semestre de 1992. Tous les services et fonctionnaires ont été informés par memorandum des mécanismes et procédures d'examen des postes au siège; les examens, service par service, ont également été annoncés. Dans un premier temps, un certain nombre de services ont été choisis, puis le programme a été lancé au début de 1993. Des réunions d'information ont eu lieu à l'intention du premier service retenu et l'établissement et la présentation des définitions d'emploi à examiner sont sur le point de commencer dans le service en question. La Division du personnel procédera, service par service, de façon méthodique et systématique, dans la limite des ressources disponibles. L'Administrateur entend veiller à ce que les résultats des examens de l'ensemble des services, ainsi que de tout examen occasionnel de postes individuels soient approuvés conformément à la règle du bilan nul pour les postes P-1 à P-5. Tous résultats

qui ne seraient pas conformes à cette approche seraient soumis au Conseil dans le cadre de la présentation biennale du budget, avec les recommandations concernant les postes de la classe D-1 et au-dessus. En conséquence, l'Administrateur prie le Conseil de prendre note de l'état d'avancement des travaux dans le domaine du classement des emplois et d'autoriser le maintien du mécanisme expérimental pendant au moins un an encore, à la suite de quoi il serait présenté un rapport sur l'expérience acquise.

G. Modifications de coûts

135. Les prévisions budgétaires font apparaître une augmentation des coûts de 4 millions de dollars, ce qui représente 0,9 % de plus que les prévisions budgétaires pour 1992-1993, corrigées de la diminution de volume, un ajustement de change positif de 4,8 millions de dollars et un ajustement de 49,1 millions de dollars au titre de l'inflation, ce qui représente 11 % sur une base biennale, soit 5,5 % par an.

136. Les modifications de coûts (4 millions de dollars) sont imputables aux éléments suivants :

a) Une augmentation de 300 000 dollars, qui correspond à un ajustement technique apporté aux prévisions budgétaires de 1994 - afin de tenir compte des effets de la prime de mobilité et sujétion sur les ouvertures de crédits pour 1994, à la suite de l'incorporation de 6,9 points d'ajustement dans le traitement de base, conformément à la résolution 47/216 de l'Assemblée générale;

b) Une augmentation de 4,5 millions de dollars, au titre de l'avancement d'échelon normal, des fonctionnaires du siège et des bureaux extérieurs;

c) Une réduction de 800 000 dollars qui résulte de l'application d'une méthode révisée pour les loyers, en vertu de laquelle l'utilisateur prend directement à sa charge les dépenses effectives. Il est tenu compte des augmentations correspondantes dans les ouvertures de crédits des utilisateurs de ressources autres que de base et extrabudgétaires.

137. En ce qui concerne les ajustements de change, les prévisions concernant le budget de base du PNUD pour 1994-1995 sont, conformément à la pratique habituelle, ajustées pour la première année de l'exercice biennal (voir chap. III (Méthodologie) pour une explication). Le résultat est un ajustement de change positif de 4,8 millions de dollars sur le budget de base.

138. L'ajustement de 49,1 millions de dollars au titre de l'inflation pour 1994-1995 représente l'effet qu'aurait l'application intégrale des projections de l'Administrateur en matière d'inflation pour porter la base de 1994-1995, qui est exprimée en prix révisés de 1992-1993 aux prix de 1994-1995. Cela représente une augmentation de 5,5 % par an à l'échelon mondial, de 3,7 % par an au siège et de 6,5 % par an dans les bureaux extérieurs.

139. L'Administrateur considère que l'application convenable de la stratégie budgétaire proposée entraînera certaines dépenses de caractère transitoire. Cela est d'autant plus le cas que les réductions pour 1994-1995 interviennent après une réduction de 15 % des postes de base au siège au cours de l'exercice biennal 1992-1993. Ces dépenses se répartissent en deux catégories.

140. En premier lieu, il faut allouer des ressources pour financer un certain nombre de licenciements amiables, tant au siège que dans les bureaux extérieurs. Si les réductions de poste seront pour la plupart opérées par élimination naturelle, rotation du personnel, réaffectation, et grâce au gel du recrutement actuellement appliqué aux agents des services généraux au siège, un certain nombre de licenciements amiables seront néanmoins nécessaires. A cet égard, l'Administrateur a été autorisé par le Conseil d'administration, dans le contexte des réductions correspondant à l'exercice 1992-1993, à engager le montant total des dépenses au titre des licenciements amiables intervenus au cours de cet exercice sur des ressources disponibles dans le budget de 1990-1991. L'Administrateur se propose d'en faire de même en ce qui concerne les licenciements amiables intervenus en 1993 et d'engager le montant total des dépenses encourues à ce titre sur le budget de 1992-1993.

141. La deuxième catégorie concerne la nécessité d'assurer la transition la plus harmonieuse possible. Il faut pour cela réunir deux conditions. Tout d'abord, il convient de reconnaître que si certaines économies peuvent être réalisées avant décembre 1993, d'autres nécessiteront peut-être six mois de plus. En effet, certains postes devant être supprimés le 1er janvier 1994 pourraient devenir vacants en juin 1993 grâce à des réaffectations, alors que d'autres pourraient disparaître naturellement en juin 1994. En deuxième lieu, il faut pouvoir financer grâce à des économies la mise au point de systèmes [y compris les travaux relatifs à la mise en place du Système intégré de gestion (INIS)], la formation et d'autres dépenses connexes qui sont un préalable de la rationalisation et de la simplification des méthodes de gestion, qui sont à la base d'un grand nombre de réductions. Certaines de ces dépenses subsisteront au cours de l'exercice biennal 1994-1995. Cela étant, et afin d'éviter toute interruption inutile des opérations, l'Administrateur propose d'engager et d'utiliser les économies accumulées en 1993, jusqu'à concurrence d'un montant maximal représentant 1,5 % des allocations de ressources de base en 1992-1993 pour assurer une transition sans heurts en 1994.

142. L'Administrateur estime qu'il importe de souligner que les propositions qu'il a formulées pour couvrir les dépenses de transition ne nécessitent pas l'allocation de ressources supplémentaires pour l'exercice biennal 1992-1993 ni pour celui de 1994-1995.

Tableau V.9

RESUME DES PREVISIONS BUDGETAIRES REVISEES POUR L'EXERCICE BIENNAL 1992-1993,
AVEC VENTILATION DES AUGMENTATIONS ET DES REDUCTIONS PAR CATEGORIE

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Origine des fonds/objet de dépense	1992-1993 Prévisions révisées	Augmentation (diminution) de volume	Augmentation (diminution) des coûts				Augmentation (diminution) totale	1993-1994 Prévisions de dépenses
			Ajustements divers	Ajustements de change	Ajustements au titre de l'inflation	Augmentation (diminution) totale des coûts		
I. RESSOURCES DU PNUD								
A. Activités de base du PNUD								
Siège	148 253,6	(10 479,2)	1 646,0	(65,1)	10 004,1	11 585,0	1 105,8	149 359,4
Bureaux extérieurs	331 322,4	(31 335,0)	2 375,7	(4 691,4)	39 070,2	36 754,5	5 419,5	336 741,9
Total, activités de base du PNUD	479 576,0	(41 814,2)	4 021,7	(4 756,5)	49 074,3	48 339,5	6 525,3	486 101,3
B. Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes^a								
Activités d'élaboration des programmes	21 286,0	2 412,9	441,5	(28,7)	1 877,8	2 290,6	4 703,5	25 989,5
Services pour l'exécution des projets et programmes								
Services d'appui au développement	5 788,7	0,0	0,0	0,0	436,3	436,3	436,3	6 225,0
Bureau des services d'appui aux projets	32 793,3	0,0	784,1	0,0	2 452,2	3 236,3	3 236,3	36 029,6
Bureau des services d'achats interorganisations	5 669,4	0,0	47,5	(23,3)	404,9	429,1	429,1	6 098,5
Volontaires des Nations Unies	30 728,2	(438,0)	224,3	(342,8)	1 535,6	1 417,1	979,1	31 707,3
Exécution nationale	2 690,6	150,0	100,2	0,0	220,7	320,9	470,9	3 161,5
Total, services pour l'exécution des projets et programmes	77 670,2	(288,0)	1 156,1	(366,1)	5 049,7	5 839,7	5 551,7	83 221,9
Appui aux programmes	2 300,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2 300,0
Total, activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes	101 256,2	2 124,9	1 597,6	(394,8)	6 927,5	8 130,3	10 255,2	111 511,4
C. Montant total des ressources du PNUD	580 832,2	(39 689,3)	5 619,3	(5 151,3)	56 001,8	56 469,8	16 780,5	597 612,7
II. RESSOURCES DES FONDS D'AFFECTATION SPECIALE								
A. FENU	10 766,0	(137,0)	476,4	0,0	718,7	1 195,1	1 058,1	11 824,1
B. Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement et Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles	4 356,6	(300,4)	(3,8)	0,0	191,0	187,2	(113,2)	4 243,4
C. BNUS	8 004,3	(997,1)	483,7	(21,7)	585,7	1 047,7	50,6	8 054,9
D. UNIFEM	5 605,6	297,0	318,2	0,0	419,2	737,4	1 034,4	6 640,0
Total	28 732,5	(1 137,5)	1 274,5	(21,7)	1 914,6	3 167,4	2 029,9	30 762,4
III. MONTANT TOTAL DES CREDITS DU PNUD								
	609 564,7	(40 826,8)	6 893,8	(5 173,0)	57 916,4	59 637,2	18 810,4	628 375,1

^a Comprend : développement humain, développement durable, secteur privé et technologie, gestion du secteur public, CTPD/INRES; et économistes.

VI. ANALYSE DE LA STRUCTURE OPERATIONNELLE

A. Introduction

143. Dans sa décision 92/37, le Conseil d'administration a prié l'Administrateur d'examiner plusieurs aspects connexes de la structure opérationnelle du PNUD. Il l'a prié en particulier de tenir compte du niveau des chiffres indicatifs de planification et des ressources extrabudgétaires, des effets de la composition des ressources sur la structure opérationnelle ainsi que des différentes options concernant la décentralisation du Bureau des services d'appui aux projets (par. 7). Il a également prié l'Administrateur d'examiner la possibilité d'adopter une conception plus souple et plus économique de la présence sur le terrain du PNUD, notamment la faculté de fermer des bureaux extérieurs et de faire appel à des bureaux régionaux (par. 8) et de procéder à une analyse des effets de la composition des ressources au titre des services de gestion sur les programmes de pays du PNUD (par. 9). Dans le même ordre d'idées, il a demandé une analyse des sources de financement appropriées pour les services que les bureaux extérieurs du PNUD fournissaient aux programmes qui ne sont pas financés par lui (par. 20).

144. Dans les paragraphes qui suivent, l'Administrateur examine ces questions interdépendantes.

145. Lorsque l'on veut analyser la structure opérationnelle, il faut commencer par définir les principales fonctions des bureaux extérieurs. Il convient de souligner dès le départ que ces bureaux jouent dans les différents pays des rôles très différents selon les besoins du pays hôte et des avantages comparatifs offerts par le bureau dans le pays en question. Dans sa résolution 47/199, l'Assemblée générale a souligné que les stratégies nationales devaient tenir compte des besoins du pays. Ce principe peut s'appliquer tout autant au fonctionnement des bureaux extérieurs du PNUD. En conséquence, si les attributions et les tâches accomplies sont très diverses, il semble néanmoins possible de définir un certain nombre de grandes fonctions de base comme suit :

- a) Garantir que l'Administrateur assure la responsabilité des programmes financés par le PNUD;
- b) Elaborer, appuyer et suivre les programmes de coopération technique à la demande des gouvernements et en coopération avec eux;
- c) Répondre aux besoins des pays et fournir aux gouvernements, qui le demandent, une gamme de services, tels que l'accès aux capacités techniques du système opérationnel des Nations Unies et la mobilisation de ressources;
- d) Instaurer un dialogue avec les homologues nationaux sur des problèmes d'intérêt mondial, conformément à l'accord donné par l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et d'autres organes délibérants;
- e) Apporter une assistance en matière de gestion et un soutien opérationnel aux coordonnateurs résidents;
- f) Offrir un large éventail de services à l'appui des activités opérationnelles du système des Nations Unies.

146. Il ressort clairement de l'examen des tâches accomplies qu'il est extrêmement important d'assurer l'universalité de la présence du PNUD sur le terrain. Les besoins en matière de programmes de coopération technique et d'assistance à ce titre sont bien différents des besoins d'assistance financière, d'aide extérieure ou même de secours d'urgence. La coopération technique est une activité visant à renforcer les capacités nationales. Il s'ensuit que c'est là une forme de coopération qui requiert une connaissance approfondie des conditions et besoins locaux, l'établissement, entre le PNUD et ses homologues nationaux, d'une relation à long terme fondée sur le respect et la confiance. La relation entre le PNUD au niveau local et ses homologues nationaux jette les bases nécessaires pour organiser les missions extérieures, qui se comptent souvent pas centaines chaque année, même dans les pays les plus petits.

147. Le Secrétaire général a noté que "la plus grande place faite, dans les activités opérationnelles, à des problèmes de nature pluridisciplinaire a des conséquences importantes pour le futur fonctionnement du système ... elle exigera une connaissance approfondie des conditions et des institutions locales et une aptitude à coopérer étroitement avec ces dernières" (A/47/419, par. 46).

148. Pour le pays hôte, la présence du PNUD sur place offre un service unique qui permet de répondre aux besoins et problèmes qui lui sont propres. Elle fournit en permanence et, selon que de besoin, un mécanisme d'assistance capable de fournir des conseils neutres et objectifs sans privilégier tel ou tel secteur et tenir immédiatement compte des conditions locales.

149. Le réseau de bureaux extérieurs offre à la communauté internationale un moyen de donner forme aux thèmes et priorités de portée mondiale, comme prévu par l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et d'autres organes délibérants. L'existence d'une présence locale constitue le meilleur moyen d'aborder les gouvernements hôtes pour instaurer avec eux un dialogue sur toutes les questions d'intérêt mutuel.

150. Le réseau de bureaux extérieurs du PNUD offre toute une série de services au système opérationnel des Etats-Unis. Ces services sont examinés plus en détail ci-après. Il importe avant tout de bien comprendre que si ces services n'étaient pas fournis localement par le PNUD, il faudrait les créer et la mise en place dans l'ensemble des organismes opérationnels du système aurait d'importantes incidences financières sur les budgets de ces organismes. Leur multiplication entraînerait une perte d'économies d'échelle et une augmentation rapide des frais de gestion au titre de la surveillance des services fournis. Du point de vue du pays hôte, la multiplication des besoins de services de chaque organisme occasionnerait un surcroît de travail et des dépenses supplémentaires du fait de leur collaboration avec chacun des organismes opérationnels des Nations Unies.

151. Pour les raisons susmentionnées, l'Administrateur estime que des tâches accomplies au niveau national ne peuvent être confiées à un bureau régional. Dans de nombreuses résolutions, il a été demandé de décentraliser les activités vers les bureaux extérieurs afin de veiller à ce qu'il soit tenu compte des conditions et besoins locaux; le droit qu'ont les pays de fixer leurs propres priorités et le devoir qui incombe à la communauté internationale d'aider les gouvernements dans ce processus ont été soulignés à maintes reprises. Pour

citer encore une fois le rapport du Secrétaire général, "le contexte changeant des activités opérationnelles exige une décentralisation accrue" (A/47/419, par. 130). L'Administrateur ne voit pas là un appel au régionalisme; à son avis, ces activités exigent que le PNUD réaffirme sa ferme volonté de maintenir le réseau de bureaux extérieurs et de renforcer cette présence locale à l'échelle du système.

152. Si l'on veut examiner le réseau mondial de bureaux extérieurs du PNUD, il faut avant tout se situer dans l'optique à la fois du pays hôte et du système des Nations Unies dans son ensemble. Il faut analyser les incidences de tout affaiblissement de la présence locale du PNUD du point de vue des gouvernements hôtes et de l'ensemble des organismes des Nations Unies. Le tableau VI.1 présente un état récapitulatif des dépenses consacrées aux activités opérationnelles par les organismes des Nations Unies en 1991.

Tableau VI.1

Dépenses consacrées aux activités opérationnelles par les organismes des Nations Unies en 1991

Sources de financement	1991 Dépenses (en milliards de dollars E.-U.)
PNUD et fonds d'affectation spéciale géré par le PNUD	1,2
FNUAP	0,2
UNICEF	0,6
PAM	1,3
Institutions (budget ordinaire et fonds extrabudgétaires)	1,0
Total partiel	4,3
Montant brut versé par la BIRD/IDA dans le cadre de la coopération technique (dépenses au titre de la formation et des services de consultants)	1,1
Activités d'aide aux réfugiés, d'assistance humanitaire, d'assistance économique spéciale et de secours en cas de catastrophe financées par des dons	1,4
Total général	6,8

Source : A/47/419/Add.2, p. 38 et 39.

153. Le PNUD et ses partenaires du Comité consultatif mixte des politiques ont versé 3,3 milliards de dollars pour couvrir les dépenses consacrées aux activités opérationnelles du système des Nations Unies en 1991 et 1 milliard de dollars provenait du budget ordinaire et de fonds extrabudgétaires versés par les organismes. Les contributions aux activités opérationnelles des Nations Unies, qui s'élèvent à 48 millions de dollars par an, représentent

environ 1 % des dépenses à ce titre, compte non tenu des dépenses de la BIRD/IDA au titre de la coopération technique, de l'aide humanitaire et les secours d'urgence. Si ces dépenses sont prises en compte, ce pourcentage tombe à 0,6 %. L'Administrateur estime que cet investissement dans l'infrastructure du système opérationnel a un excellent rendement qui renforce l'efficacité de l'ensemble du système. Des mesures partielles pour réaliser des économies budgétaires sur le réseau mondial du PNUD risquent fort d'entraîner une augmentation des coûts pour l'ensemble du système de même que pour le gouvernement hôte.

154. L'incidence qu'aurait sur la nature du Programme une réduction de sa présence au niveau national, quoique moins tangible, est tout aussi importante. Le PNUD est une organisation de terrain. Non seulement la grande majorité de ses fonctionnaires sont-ils affectés dans les bureaux extérieurs, mais les programmes et priorités sont établis hors siège. Tenter de faire du PNUD un organisme à vocation essentiellement centrale ou régionale reviendrait à lui ôter un trait essentiel de sa personnalité et un élément crucial de ce qui fait son avantage comparatif.

B. Le principe d'universalité

155. L'Administrateur demeure profondément attaché au maintien d'une présence universelle au niveau national. Il ne faudrait pas porter atteinte à ce principe fondamental d'universalité. Cet attachement ne comporte pas en soi l'obligation de donner à cette présence un caractère uniforme pas plus qu'il ne détermine la source de financement appropriée pour toutes les activités. L'expérience et les décisions du Conseil d'administration donnent des indications claires tant sur le type de présence requise que sur la source de financement appropriée.

Présence universelle et structures différentes

156. Il ne faut pas confondre présence universelle et structure uniforme. Dans certains cas, ce qu'il faut c'est un représentant résident/coordonnateur résident secondé par un petit noyau d'administrateurs et personnel d'appui recrutés localement. A l'inverse, dans d'autres, des effectifs importants sont nécessaires à la fois pour l'exécution des programmes et pour la fourniture de services administratifs. Le type de bureaux nécessaire n'est pas seulement fonction de la taille du programme mais aussi du rôle joué par le bureau en question dans un cadre donné. Les décisions concernant la dotation en effectifs doivent être le fruit d'une réflexion au niveau de la direction et non le résultat de l'application mécanique de formules toutes faites. On trouvera ci-après une analyse des effectifs de base dans les différents bureaux :

Tableau VI.2

Répartition des administrateurs internationaux

Effectifs de base	Nombre de bureaux					Total
	BRA	BRAP	BREAPE	BRAMC	DECEI	
Bureaux comptant un administrateur recruté sur le plan international	-	3	4	-	4	11
Bureaux comptant deux administrateurs recrutés sur le plan international	1	4	9	18	2	34
Bureaux comptant plus de deux administrateurs recrutés sur le plan international	42	17	5	6	-	70
Total	43	24	18	24	6	115

157. On ne peut qu'être frappé par la grande diversité de bureaux. En termes d'administrateurs recrutés sur le plan international, il est évident qu'une part importante des ressources du PNUD se trouve dans les pays les moins avancés en Afrique et en Asie. Sur les 70 bureaux comptant plus de deux administrateurs recrutés sur le plan international, 59 sont situés dans ces deux régions, l'Afrique en comptant 60 %. Le tableau 11 fournit des renseignements détaillés sur les dépenses par bureau. En outre, des informations concernant les effectifs de chaque bureau peuvent être communiquées au Conseil d'administration.

158. La nécessité de limiter l'ensemble des dépenses budgétaires a conduit les bureaux régionaux, avec la participation active des bureaux extérieurs, à examiner en détail les moyens de réduire ces dépenses. Les résultats de cet examen sont présentés au chapitre V. Cet examen a tenu compte des décisions prises au niveau de la direction en ce qui concerne les profils de bureaux existants et les meilleurs moyens de réduire les coûts.

159. Dans le contexte de l'examen demandé par le Conseil d'administration au paragraphe 8 de sa décision 92/37, plusieurs initiatives concrètes conduisant à une plus grande différenciation des structures des bureaux extérieurs peuvent être dégagées :

a) La notion de centres régionaux de services constitue une tentative visant à définir certaines fonctions qu'il conviendrait d'accomplir au niveau régional. Cette notion est décrite en détail plus haut à la section V.D. Si à l'heure actuelle l'application de cette notion a surtout eu un impact sur les besoins en personnel au siège, elle pourrait ultérieurement avoir une incidence considérable sur les besoins des bureaux extérieurs;

b) L'étude de la répartition des tâches entre les bureaux extérieurs de Fidji et du Samoa dans la région du Pacifique, réalisée par un consultant, a conduit à une restructuration des fonctions entre ces deux bureaux. Le bureau du Samoa est maintenu et s'acquittera des tâches qui nécessitent une présence locale, mais l'on a jugé qu'il y aurait intérêt à regrouper et restructurer les capacités de programmation dans le bureau de Fidji;

c) L'expérience des Etats nouvellement indépendants est fondée sur la notion de partage des capacités auxquelles il est possible d'accéder par le biais d'un réseau d'information. La nécessité d'une présence locale est conciliée avec la nécessité d'avoir accès à des services de programmation de fond et d'appui administratif à l'échelon régional. La taille des programmes gérés par ces pays demeure très restreinte et il se pourrait bien que ce type de système d'appui régional ne puisse être appliqué qu'aux pays ayant des responsabilités strictement limitées en matière de gestion des programmes. En l'état actuel des choses, ces bureaux ne seront pas en mesure de fournir la gamme de services offerts dans d'autres pays. Toutefois, l'Administrateur évaluera dès que possible les conséquences et les enseignements de cette expérience;

d) Le PNUD est en train d'établir à titre prioritaire une politique clairement définie en matière de communications qui permettra d'avoir plus facilement accès à l'information et à moindres frais. Les incidences de l'application de cette politique, qui devrait donner des résultats d'ici la fin du prochain exercice biennal, devront aussi être évaluées en temps voulu.

160. En résumé, il convient d'insister sur deux points. Premièrement, une présence universelle a néanmoins permis l'existence d'une grande diversité en ce qui concerne le profil des bureaux et les tâches qu'ils accomplissent. Deuxièmement, l'Administrateur prend actuellement plusieurs initiatives visant à faciliter encore la définition des profils des effectifs et des besoins futurs des bureaux.

Universalité et sources de financement

161. L'Administrateur attache une importance capitale au principe selon lequel les ressources nécessaires pour maintenir une présence universelle du PNUD sur le terrain devraient provenir du budget de base. Cette présence est requise pour l'accomplissement des fonctions décrites plus haut. Au fil des années, le Conseil d'administration a énoncé trois principes complémentaires qui, en établissant certains paramètres, servent à renforcer le principe susmentionné. Il s'agit des principes suivants :

a) Les pays dont le PNB par habitant dépasse un certain montant ne peuvent recevoir des ressources du budget de base que dans certaines conditions bien précises. Pour les pays qui sont contributeurs nets et dont les programmes pour le cinquième cycle représentent plus de 15 millions de dollars, les dépenses du représentant résident et du représentant adjoint peuvent être imputées sur le budget de base; pour les pays dont les programmes se chiffrent à moins de 15 millions de dollars et à plus de 10 millions de dollars, le coût du représentant résident peut être imputé sur le budget de base; quant aux pays ayant des programmes représentant moins de 10 millions de dollars, les dépenses totales encourues par un bureau local, y compris celles du représentant résident, doivent être prises en charge par le gouvernement;

b) Tous les pays doivent contribuer aux dépenses du bureau local. Reconnaissant que la capacité de contribuer à ces dépenses varie selon les pays, le Conseil d'administration a approuvé un système de dérogation pour les contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux;

c) Les dépenses associées à des programmes extrabudgétaires devraient être autofinancées, c'est-à-dire imputées sur ces programmes eux-mêmes et non sur le budget de base du PNUD.

162. Chacun de ces trois principes a fourni à l'Administrateur des instruments indispensables pour appliquer sa stratégie budgétaire. La mise en oeuvre de la politique définie pour les pays contributeurs nets a permis de réaliser d'importantes économies sur le budget de base dans plusieurs pays. L'importance accordée aux contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux a joué un rôle non négligeable dans les stratégies budgétaires adoptées par les Bureaux régionaux pour l'Amérique latine et les Caraïbes et les Etats arabes et l'Europe. Enfin, l'augmentation des ressources extrabudgétaires a sous-tendu la stratégie budgétaire du Bureau pour l'Amérique latine et les Caraïbes et devrait jouer un rôle de plus en plus important dans les stratégies du Bureau pour les Etats arabes et l'Europe et la Division pour l'Europe et la Communauté d'Etats indépendants.

C. Analyse de la charge de travail des bureaux extérieurs

Services fournis par les bureaux extérieurs à l'appui des activités opérationnelles des Nations Unies

163. Le Conseil d'administration étudie depuis plus de 10 ans la question du remboursement du coût des services que les bureaux extérieurs du PNUD fournissent au système opérationnel des Nations Unies. Il a défini, dans sa décision 82/33, les principes généraux devant présider à ces remboursements.

164. Dans cette décision, le Conseil a affirmé le rôle que joue le dispositif constitué par les bureaux extérieurs du PNUD en tant que principal moyen de fournir des services et d'assurer la coordination des activités opérationnelles des Nations Unies et reconnu que la fourniture de ces services et de cette coordination imposent un volume de travail important aux bureaux extérieurs et que, dans de nombreux cas, cela a des incidences sur les dépenses administratives du PNUD. Dans ce contexte, il a autorisé l'Administrateur à continuer à fournir ces services en les maintenant à leur niveau de l'époque, et l'a également autorisé à prendre les dispositions voulues avec les institutions spécialisées des Nations Unies au cas où celles-ci demanderaient à des bureaux extérieurs de se charger d'un volume de travail supplémentaire sensiblement accru exigeant des ressources supplémentaires identifiables.

165. Dans le projet de budget pour l'exercice 1992-1993 (DP/1991/49, vol. I), l'Administrateur a noté que l'absence actuelle de différenciation entre les diverses catégories de dépenses dans la présentation des budgets des bureaux extérieurs avait, paradoxalement, un effet dissuasif sur les bureaux extérieurs et ne les incitait guère à exécuter, pour le compte des organismes des Nations Unies et pour l'ensemble de la communauté, la vaste série de tâches et de services pour lesquels ils sont tout désignés. Les contraintes financières les obligeaient à se préoccuper à chaque instant de rentrer dans leurs fonds au lieu de s'attaquer à ces tâches.

166. Cela pouvait avoir pour conséquence de favoriser la fragmentation au détriment de l'approche intégrée qui avait été prescrite. L'Administrateur a estimé qu'il serait temps que le Comité consultatif pour les questions

administratives et budgétaires et le Conseil d'administration reconsidèrent la présentation du budget des bureaux extérieurs pour tenir compte de cette situation.

167. Au paragraphe 37 de sa décision 91/46, le Conseil d'administration a prié l'Administrateur de revoir les éléments de coût inscrits au budget du PNUD qui ne sont pas liés à l'exécution des programmes relevant des CIP ainsi que les dépenses engagées par d'autres au nom du PNUD et l'a également prié de fournir une analyse des sources de financement appropriées pour ces éléments.

168. Dans son rapport contenant les prévisions budgétaires révisées pour l'exercice biennal 1992-1993 (DP/1992/40), l'Administrateur a proposé de réunir des données empiriques plus fiables auprès des bureaux extérieurs sur la répartition des travaux qu'ils ont à accomplir. Il a proposé par ailleurs de présenter dans les futurs budgets la proportion du volume de travail des bureaux extérieurs directement liée à l'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies, sous forme d'une ouverture de crédits distincte à la rubrique du budget intitulée "Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes".

169. Le Comité consultatif a pris note de la proposition de l'Administrateur (DP/1992/39, par. 25). Le Conseil d'administration, pour sa part, a souscrit aux propositions de l'Administrateur qui visent expressément à rendre plus transparents la nature et le coût des services que les bureaux extérieurs du PNUD fournissent aux programmes qui ne sont pas financés par lui (voir par. 19 de la décision 92/37). Il a également réitéré la demande, qu'il avait formulée dans sa décision 91/46, à savoir qu'une analyse des sources de financement appropriées pour ces éléments lui soit présentée à sa quarantième session.

170. En conséquence, l'Administrateur a inclus dans les présentes prévisions budgétaires une nouvelle ligne de crédit intitulée "Appui aux activités opérationnelles des Nations Unies". Le montant inscrit à cette ligne représente la part de la charge de travail des bureaux extérieurs qui, d'après l'étude effectuée à ce sujet, a trait à l'appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies, à savoir 29 %.

171. On trouvera dans le tableau VI.3 les résultats de l'étude effectuée sur la charge de travail. Des questionnaires ont été envoyés à tous les bureaux extérieurs. Tous les fonctionnaires (ou, groupes de fonctionnaires dans certains cas) ont reçu une simple feuille horaire sur laquelle ils ont été priés d'indiquer le temps qu'ils ont consacré au cours d'une période de deux mois à différentes catégories d'activité. Les résultats, correspondant à un taux de réponse supérieur à 70 %, concordent avec ceux des questionnaires qui ont été envoyés aux représentants résidents au cours des 10 dernières années pour recueillir leurs impressions.

Tableau VI.3

Répartition de la charge de travail des bureaux extérieurs du PNUD

(Pourcentage du temps consacré par les fonctionnaires aux différentes activités)

Type d'activité	Représentant résident	Représentant résident adjoint	Section du programme	Section administrative	Temps total
A. <u>Activités relevant du PNUD</u>					
Activités de programmation et d'exécution financées par le PNUD (CIP, RSP, participation aux coûts, etc.)	41,9	59,0	68,8	55,6	59,1
Fonds administratifs du PNUD (FENU, BNUS, UNIFEM, Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement/Fonds auto renouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles)	4,2	4,7	4,4	4,2	4,3
Activités de promotion et de représentation du PNUD	17,2	10,0	6,4	7,9	7,8
Total partiel A	63,3	73,7	79,6	67,7	71,2
B. <u>Activités ne relevant pas du PNUD</u>					
Programmes non financés par le PNUD dont le Coordonnateur résident est responsable (FNUAP, Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues, PAM, CINU, etc.)	8,4	5,8	3,6	8,6	7,0
Programmes financés au titre du budget ordinaire et des fonds d'affectation spéciale des institutions spécialisées des Nations Unies	5,3	7,9	7,9	8,3	8,1
Coordination de l'aide fournie par le système des Nations Unies	7,7	4,5	4,4	2,6	3,4
Opérations d'urgence et programmes spéciaux	8,0	3,0	2,6	2,8	2,9
Demandes émanant du Secrétaire général de l'ONU et/ou du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale	3,7	2,9	1,4	3,5	2,9
Sécurité	3,6	2,2	0,5	6,5	4,5
Total partiel B	36,7	26,3	20,4	32,3	28,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Note : Les données sont fondées sur une analyse quotidienne du temps de travail de 70 % du personnel des bureaux extérieurs du PNUD au cours d'une période de deux mois.

172. Une caractéristique intéressante des résultats est que les incidences des services et de la coordination assurés par le PNUD sur le plan de la charge de travail des bureaux extérieurs sont largement réparties sur l'ensemble de chaque bureau. Le temps consacré à l'appui des activités opérationnelles des Nations Unies se répartit comme suit : 37 % pour le représentant résident; 26 % pour le représentant résident adjoint; 20 % pour la section des programmes et 32 % pour la section administrative. Manifestement, tous les éléments du bureau sont au service du système opérationnel dans son ensemble.

173. Le Conseil d'administration a également demandé à l'Administrateur de fournir une analyse des sources de financement appropriées pour les éléments de coûts qui ne sont pas liés à l'exécution des programmes relevant des CIP. Au paragraphe 41 du document DP/1992/40, l'Administrateur a présenté un certain nombre d'options à cet égard :

a) Le coût intégral est imputé au PNUD, mais son montant est indiqué séparément;

b) Le coût intégral est imputé au PNUD et fait partie intégrante du budget de base;

c) Le coût intégral est inscrit à un budget financé par des contributions statutaires;

d) Le coût intégral est réparti entre toutes les organisations participantes du système selon une formule ayant fait l'objet d'un accord.

174. Pour l'heure, c'est l'option a) qui a manifestement la préférence de l'Administrateur. Compte tenu du rôle central de coordination joué par le PNUD, le Comité consultatif a déclaré dans son rapport (DP/1992/39) que c'était là la meilleure solution. L'Administrateur reste persuadé qu'il convient d'éviter tout système susceptible d'aggraver la fragmentation. Une approche impliquant le remboursement intégral de tous les services fournis n'encouragerait pas à utiliser les bureaux extérieurs comme centres de coordination et d'appui. Or, l'Administrateur estime que les bureaux extérieurs du PNUD devraient continuer à remplir ces fonctions qui font partie intégrante de leur rôle sur le terrain. Ceci est essentiel pour l'efficacité de l'ensemble du système opérationnel.

175. Les représentants résidents auront néanmoins la possibilité de négocier, au niveau local, le remboursement du coût des tâches supplémentaires et identifiables, comme cela est d'ailleurs déjà prévu dans la décision 82/33 du Conseil d'administration.

176. Le Conseil d'administration voudra peut-être aussi voir s'il est possible de veiller à ce que les ressources disponibles pour des fonctions nouvelles et bien définies soient canalisées, sous la direction du coordonnateur résident, par l'intermédiaire du bureau extérieur du PNUD. Une gestion budgétaire et administrative unifiée sur le terrain est essentielle pour accroître l'efficacité tout en réduisant les coûts. Ainsi, la contribution du budget ordinaire de l'ONU au financement des bureaux intérimaires des Nations Unies dans les Etats nouvellement indépendants est gérée de façon intégrée par l'intermédiaire du PNUD. Des ressources spécifiques fournies par exemple dans

le domaine de l'assistance humanitaire devraient être acheminées par l'intermédiaire des bureaux extérieurs. Des considérations analogues pourraient s'appliquer dans le domaine de l'information.

177. En résumé, si l'Administrateur estime que le PNUD devrait continuer à fournir toute la gamme de services qu'il assure actuellement sans instituer un régime de remboursement intégral, il estime également qu'il faudrait veiller à ce que les nouvelles ressources destinées à renforcer la capacité des bureaux extérieurs soient intégrés dans la structure des bureaux extérieurs sous la direction du coordonnateur résident. On pourrait ainsi exploiter de nouvelles sources de financement qui contribueraient à renforcer les capacités dont les bureaux extérieurs ont besoin pour faire face aux nouveaux problèmes. Il pourrait s'agir à la fois de contributions statutaires et de contributions versées à des fins déterminées.

Incidences budgétaires de la délégation de pouvoirs

178. L'Assemblée générale et le Conseil d'administration ont souligné dans maintes résolutions et décisions l'importance de la décentralisation et de la délégation de pouvoirs au niveau des pays. Le Secrétaire général a aussi demandé l'adoption de mesures dans son rapport sur l'examen triennal d'ensemble des orientations des activités opérationnelles du système des Nations Unies (A/47/419), dans lequel il mentionne spécifiquement l'insuffisance de délégation de pouvoirs dans l'exécution des projets [par. 129 b)]. A cet égard, il note que "l'attribution de bourses, l'achat de matériel ... le recrutement de consultants ... et tous les ajustements budgétaires de quelque importance demeurent soumis aux sièges pour décision ou approbation" [par. 129 b)]. Dans sa résolution 44/211, l'Assemblée générale a souligné qu'il fallait décentraliser davantage au niveau des pays les capacités et les pouvoirs de décision dans le système des Nations Unies, et elle a formulé des recommandations spécifiques à ce sujet (par. 23 et 26).

179. Dans sa résolution 47/199, l'Assemblée générale a récemment formulé de nouvelles recommandations en la matière. Au paragraphe 24, elle a décidé qu'il y avait lieu de déléguer plus de pouvoir et d'autorité aux bureaux extérieurs et de les doter des compétences techniques et fonctionnelles nécessaires. Au paragraphe 27, elle a souligné qu'il fallait le plus possible décentraliser au niveau des pays le recrutement des experts, les achats de matériel et l'octroi des bourses. Au paragraphe 18, elle a souligné que le système des Nations Unies devait d'urgence s'attacher davantage à aider les pays en développement à acquérir ou accroître les capacités nécessaires pour l'exécution nationale et leur fournir au besoin des services d'appui sur le terrain. A une date récente également, le Conseil d'administration a prié l'Administrateur, au paragraphe 7 c) de sa décision 92/37, de lui rendre compte des incidences sur les bureaux extérieurs de la décentralisation du Bureau des services d'appui aux projets. Tout récemment, dans sa décision 93/7, il a de nouveau souligné l'importance de la délégation de pouvoirs au niveau des pays.

180. L'Administrateur est résolu à appliquer les directives fournies par l'Assemblée générale et le Conseil d'administration. Les questions plus larges touchant une délégation importante de pouvoirs et de responsabilité financière sont examinées dans son rapport sur ces questions (DP/1993/24). La délégation de pouvoirs ne sera effective que si elle s'accompagne de mesures

correspondantes sur le plan budgétaire. Les discussions à ce sujet se limitent souvent au choix inévitable à faire entre une délégation de pouvoirs accrue et une responsabilité financière accrue. L'Administrateur estime qu'une politique efficace en matière de délégation de pouvoirs doit s'accompagner d'une politique budgétaire garantissant le remboursement du coût des services supplémentaires résultant de la délégation de pouvoirs. Le présent rapport traite uniquement de la délégation de pouvoirs concernant le BSP et l'exécution nationale.

181. C'est à la fin de 1991 que les incidences, du point de vue de la charge de travail des bureaux extérieurs, des pouvoirs délégués par le BSP ont été examinées pour la première fois de manière approfondie et un débat a eu lieu à ce sujet lors de la réunion régionale des représentants résidents pour l'Amérique latine et les Caraïbes tenue en janvier 1992. En juillet 1992, un groupe d'étude a été créé au PNUD pour étudier la question du remboursement aux bureaux extérieurs des coûts correspondant à la charge de travail associée à la délégation de pouvoirs du BSP aux bureaux extérieurs en ce qui concerne les activités d'exécution. Le groupe d'étude a fait une estimation du pourcentage du volume de travail délégué aux bureaux extérieurs par projet. L'élément déterminant de la charge de travail des bureaux extérieurs est la mesure dans laquelle le personnel, les contrats et les achats sont administrés localement. Le groupe d'étude a recommandé que de manière générale, 15 % des frais généraux remboursés au BSP au titre des projets de participation aux coûts soient versés aux bureaux extérieurs en remboursement des tâches qu'ils exécutent pour le compte du Bureau. Un remboursement de 20 % pourrait être envisagé dans les cas répondant à certains critères bien précis et où la composition des apports aux projets exige une exécution locale.

182. Le groupe d'étude s'est contenté à l'époque d'examiner les projets de participation aux coûts. Compte tenu des directives explicites données par l'Assemblée générale, l'Administrateur prend actuellement des mesures en consultation avec le BSP pour instituer un régime de remboursement suivant les mêmes principes pour tous les projets dans le cadre desquels un grand nombre de tâches liées à l'exécution est confié aux bureaux extérieurs.

183. L'Administrateur se propose d'élaborer des directives en réponse aux dispositions contenues dans le paragraphe 18 de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale. Au paragraphe 188 du document DP/1991/49, il a expliqué que les dépenses d'exécution et d'administration concernant les services fournis aux gouvernements par des agents extérieurs seraient imputés sur la sous-rubrique de 10 % du CIP. Cet appui serait fourni sous la forme d'un projet et devrait donc être demandé et approuvé par le gouvernement.

D. Structure et ressources : résumé

184. Au paragraphe 7 de sa décision 93/37, le Conseil d'administration a expressément prié l'Administrateur de tenir compte du niveau des chiffres indicatifs de planification et des ressources extrabudgétaires ainsi que des incidences de la composition des ressources sur la structure opérationnelle et d'analyser les effets de la composition des services de gestion sur les programmes de pays du PNUD.

185. Plusieurs de ces questions ont été abordées dans les paragraphes qui précèdent. Il ressort de l'analyse de l'Administrateur que l'organisation actuellement en place - structure, répartition des ressources de base et recours à diverses sources de financement - tient dûment compte des niveaux des chiffres indicatifs de planification et des ressources extrabudgétaires. Le tableau VI.4 donne une vue d'ensemble de la situation actuelle. Il fait apparaître une nette corrélation entre les niveaux des CIP et les effectifs de base pris globalement ainsi qu'entre les niveaux des programmes financés à l'aide de fonds extrabudgétaires et les effectifs financés à l'aide de fonds extrabudgétaires au niveau régional. La même chose ressort du tableau V.4, où sont ventilées les contributions des gouvernements aux bureaux locaux, et du tableau VI.2, qui donne la répartition des administrateurs recrutés sur le plan international.

186. En ce qui concerne les incidences de la composition des ressources sur la structure opérationnelle, la conclusion que l'Administrateur tire de l'analyse qui précède est que le Conseil d'administration en a déjà délibérément prescrit les paramètres, qui peuvent se résumer comme suit :

a) Financement de base pour les fonctions de base, sous réserve que, dans le cas des pays ayant un certain niveau de PNB par habitant, le financement de base est subordonné au fait que le programme doit avoir une certaine importance;

b) Les fonctions associées doivent être imputées sur les programmes financés à l'aide de fonds extrabudgétaires;

c) La charge de travail que l'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies représente pour les bureaux extérieurs fera l'objet d'une ligne de crédit à part dans le budget du PNUD;

d) Le remboursement du coût de la charge de travail supplémentaire et clairement identifiable sera négocié au niveau local.

Tableau VI.4

Ressources et effectifs par source de financement : vue d'ensemble

	Cinquième cycle des CIP	1992 : participation aux coûts	1992 : service de gestion	1992-1993 : effectifs de base	1994-1995 : effectifs de base	1992-1993 : fonds extrabudgétaires	1994-1995 : fonds extrabudgétaires
BRA	1 812	27	27	1 580	1 523	171	171
BRAP	1 493	29	11	1 046	951	150	138
BREA	302	21	1	477	427	156	156
DECEI	74	2	6	91	66	4	26
BRAMC	314	171	63	501	426	219	291
TOTAL	3 995	250	108	3 695	3 393	700	782

187. L'Administrateur introduit désormais deux nouveaux paramètres :

a) Recherche de nouvelles sources de financement et affectation des fonds ainsi obtenus, par l'intermédiaire des bureaux extérieurs du PNUD, à des fonctions des bureaux extérieurs identifiables et distinctes;

b) Un régime de remboursement à négocier pour le BSP au titre de la charge de travail liée à la délégation des pouvoirs aux bureaux extérieurs.

188. En conclusion, la multiplicité des sources de financement et la complexité des arrangements financiers sur lesquels repose la structure des bureaux extérieurs du PNUD témoignent de la vitalité de la structure opérationnelle à un moment où stagnent les contributions volontaires. En dernière analyse, la composition des ressources est directement fonction de la composition des programmes. La composition des programmes est fonction, d'une part, du volume des dons et, d'autre part, de la question de savoir si les bénéficiaires et les donateurs sont disposés à ce que les ressources affectées soient distribuées par l'intermédiaire du PNUD. Ce sont donc les services que la communauté internationale leur demande qui définissent la structure des bureaux extérieurs et la composition des ressources qui leur sont affectées.

189. Enfin, il y a lieu d'examiner l'incidence des services de gestion sur les programmes de pays. On trouvera au tableau VI.5 un aperçu de la composition des services de gestion par région.

Tableau VI.5

Composition des services de gestion par région (estimation de 1992)

(En millions de dollars)

Région	Sources multilatérales	Sources bilatérales	Total
Afrique	4	23	27
Asie	1	10	11
Etats arabes	-	1	1
Europe et Communauté d'Etats indépendants	1	5	6
Amérique latine	15	48	63
Total	21	87	108

190. Le tableau VI.5 montre qu'en 1992, les services de gestion fournis par le PNUD/BSP l'ont été sur une base bilatérale dans la proportion de 81 %, dont 76 % au titre du programme d'achats de produits de base financés par un donateur. Par rapport au total estimatif des services fournis par le PNUD, les services de gestion représentent environ 8 %. Compte non tenu du programme d'achats de produits de base, les services de gestion ne représentent qu'environ 3 % de

l'ensemble des services fournis. Il est donc évident que, globalement, les services de gestion n'ont qu'une incidence marginale sur les programmes de pays du PNUD.

191. Comme indiqué ci-dessus, les services de gestion fournis bilatéralement sont dominés par le programme relatif à l'achat de produits de base, qui est une activité impliquant une aide hors projet visant à soutenir la balance des paiements et à alléger la dette de certains pays en finançant l'achat de matériels et de produits de base avec appel à la concurrence internationale. Ce programme démontre le rôle que les projets financés par des donateurs bilatéraux au titre des services de gestion peuvent jouer dans la promotion du développement. La viabilité des dons ne peut être mesurée directement comme celle des projets ordinaires de coopération technique, mais les dons aident néanmoins les pays à poursuivre des programmes d'ajustement structurel, tout en leur permettant de consacrer les maigres ressources dont ils disposent aux priorités du développement. Le programme est examiné plus en détail dans le rapport de l'Administrateur au Conseil d'administration sur la situation des services de gestion (DP/1992/43).

192. Le principal rôle des services que le PNUD fournit en collaboration avec les banques de développement multilatérales consiste à appuyer les éléments des programmes d'ajustement structurel financés à l'aide des prêts. Les accords conclus avec des organismes internationaux de financement assurent aux emprunteurs que, grâce au concours du PNUD, les fonds mis à leur disposition sont utilisés sans délai et rationnellement selon les procédures internationales établies. Le PNUD contribue ainsi à accroître la capacité de l'emprunteur d'absorber, et donc de mobiliser, des ressources aux fins des investissements.

193. A la lumière de ce qui précède, plusieurs autres aspects peuvent être examinés, à savoir : l'incidence des services de gestion sur les programmes de pays du point de vue des principes du multilatéralisme, leur incidence sur les tendances du financement et leur incidence sur la viabilité.

194. En ce qui concerne les principes du multilatéralisme, l'Administrateur est d'avis que les principes fondamentaux énoncés dans le document DP/1982/35 restent valables. Deux principes essentiels avaient été posés à l'époque. Le premier était que le fait de mettre l'infrastructure étendue du PNUD à la disposition des donateurs comme des bénéficiaires non seulement permettrait de tirer le meilleur parti possible de l'infrastructure existante mais encore pourrait attirer des capitaux supplémentaires au profit des pays en développement intéressés. Le second était qu'étant donné que le PNUD coordonnait l'ensemble de la coopération technique du système des Nations Unies, les maigres ressources financières et matérielles pouvaient être employées plus efficacement lorsque l'utilisation en était programmée en liaison étroite avec les apports du PNUD et du système des Nations Unies. En ce qui concerne le premier principe, l'expérience montre que l'infrastructure globale du PNUD aussi bien que la capacité d'exécution du BSP ont été largement prises en considération dans la mise au point des accords bilatéraux relatifs à des services de gestion. Pour ce qui est du second principe, l'expérience montre aussi qu'en maximalisant la valeur des biens et des services fournis en faisant

appel à la concurrence internationale, d'une part, et en fournissant une assistance de caractère neutre, d'autre part, les services de gestion ont contribué à plusieurs reprises à transformer l'aide bilatérale en aide multilatérale.

195. Rien ne prouve que le recours aux services de gestion ait contrarié le versement des contributions volontaires au PNUD. Au contraire, la collaboration étroite engendrée par le recours aux services de gestion a donné lieu à une augmentation du courant des ressources, en particulier en ce qui concerne la participation aux coûts.

196. La question de l'incidence et de la viabilité des programmes et projets financés par des donateurs bilatéraux a été traitée en détail dans le rapport publié sous la cote DP/1990/67, qui concluait que la participation du PNUD/BSP renforçait l'attention prêtée à ces questions dans les activités financées bilatéralement. La question a été de nouveau traitée dans le document publié sous la cote DP/1992/43. L'Administrateur reste convaincu que la participation du PNUD aux services de gestion contribue à renforcer l'importance accordée à la viabilité et au renforcement des capacités auxquelles le PNUD a toujours donné la priorité.

VII. PROJET DE BUDGET POUR L'EXERCICE BIENNAL 1994-1995 :
ACTIVITES D'APPUI AUX PROGRAMMES ET D'ELABORATION
DES PROGRAMMES

A. Activités d'élaboration des programmes (AEP)

1. Introduction

197. Les raisons qui ont motivé la création d'une rubrique budgétaire distincte pour les activités d'élaboration des programmes (AEP) ont été indiquées par l'Administrateur dans les paragraphes 43 à 60 du document DP/1991/49 (vol. I). L'Administrateur a établi une distinction entre les activités devant être financées au moyen du budget ordinaire, les activités devant être financées au titre des crédits ouverts pour l'élaboration des programmes, et les activités devant être financées au moyen des fonds affectés aux projets.

198. Le Conseil d'administration a accueilli favorablement, dans un premier temps, la proposition de l'Administrateur tendant à faire plus nettement la distinction entre les dépenses d'administration, les dépenses d'appui aux programmes, et les dépenses relatives aux programmes, conformément à la résolution 45/235 de l'Assemblée générale, en date du 21 décembre 1990. Conjointement, le Conseil a souligné l'importance d'établir une distinction nette et transparente entre, d'une part, les dépenses relatives aux programmes et, d'autre part, les dépenses consacrées à l'élaboration des programmes (voir décision 91/46, par. 23). Le Conseil a souligné que la structure révisée des crédits ne devrait pas se traduire par un transfert arbitraire des dépenses inscrites au budget de base à la rubrique des activités d'élaboration des programmes ou des budgets des programmes.

199. Au paragraphe 25 de sa décision 91/46, le Conseil d'administration a prié l'Administrateur d'élaborer des critères plus précis en ce qui concerne l'affectation des postes à la rubrique des activités d'appui aux programmes et

d'élaboration des programmes, et de lui faire rapport à ce sujet dans le cadre du projet de budget pour l'exercice biennal 1994-1995. Il a prié en outre l'Administrateur d'incorporer un examen détaillé des raisons l'ayant amené à imputer le programme des économistes à la rubrique des activités d'élaboration des programmes.

200. L'Administrateur relève que l'idée d'une rubrique budgétaire consacrée à l'élaboration des programmes (AEP) a été accueillie avec satisfaction tout à la fois par le CCQAB et par le Conseil d'administration. L'Administrateur demeure convaincu que la création de la rubrique budgétaire (AEP) était opportune et se conformait aux directives énoncées par le Conseil d'administration dans sa décision 90/34. La rubrique budgétaire AEP a permis à l'Administrateur de présenter au Conseil d'administration une image cohérente et transparente des activités du PNUD axées sur le développement. Le Conseil peut de la sorte mieux évaluer dans quelle mesure les ressources affectées au développement sont allouées conformément aux priorités qu'il a lui même définies. Le tableau VII.1 récapitule les besoins en personnel pour les activités d'élaboration des programmes au siège pour 1994-1995.

201. Comme l'indique ce tableau, l'Administrateur prévoit de n'opérer que de très faibles réductions des dépenses consacrées à l'élaboration des programmes au siège. Cette mesure est pleinement conforme à l'intention de l'Administrateur de faire en sorte que les réductions budgétaires ne compromettent pas la capacité opérationnelle du PNUD. La rationalisation des fonctions de gestion et l'élimination de certaines d'entre elles qui sont à l'origine d'un grand nombre des réductions budgétaires opérées au siège ont un effet plus important sur les activités de certains services que sur les besoins opérationnels du programme. De la même manière, la décentralisation des fonctions d'approbation et d'évaluation des programmes se répercute davantage sur les activités des bureaux régionaux et les fonctions de base du BPEP que sur les activités de développement.

202. Les initiatives prises à cet égard par l'Administrateur sont décrites de façon plus détaillée dans le document DP/1993/24. En outre, au moment où la croissance des ressources de base enregistre une stagnation, l'évolution des activités d'élaboration des programmes revêt une importance critique pour la mobilisation des ressources consacrées à des domaines déterminés.

Tableau VII.1

Activités d'élaboration des programmes : postes d'administrateur recruté sur le plan international, ventilés selon l'origine des fonds : postes approuvés pour 1992-1993 et postes demandés pour 1994-1995 (siège)

Domaine d'activité Siège :	Postes approuvés pour 1993			Postes demandés pour 1994-1995		
	Budget de base	AEP	Total	Budget de base	AEP	Total
<u>Direction</u>	1	0	1	1	0	1
<u>Développement humain</u>						
ONG/pauvreté	2	1	3	2	1	3
Participation des femmes au développement	1	2	3	1	2	3
Développement humain	0	4	4	1	4	5
Sida/besoins de base	1	1	2	1	1	2
Education	1	2	3	1	2	3
Total partiel	5	10	15	6	10	16
<u>Développement durable</u>	4	2	6	4	2	6
<u>Secteur privé et technologie</u>						
Secteur privé	1	4	5	0	4	4
Technologie	1	0	1	1	0	1
Infrastructure	1	0	1	0	0	0
Total partiel	3	4	7	1	4	5
<u>Gestion du secteur public</u>	3	4	7	2	4	6
<u>CTPD/INRES</u>	0	8	8	0	7	7
Total	16	28	44	14	27	41

203. Dans la section VII.A.2 ci-après, l'Administrateur propose de nouveaux éléments en ce qui concerne les activités d'élaboration des programmes exécutés par les bureaux extérieurs. Il s'agit d'une part de réexaminer le programme des économistes, comme l'a demandé le Conseil d'administration au paragraphe 25 de sa décision 91/46. Il s'agit par ailleurs d'un certain nombre de propositions concernant l'appui apporté aux bureaux extérieurs dans les domaines de l'environnement et de la lutte contre le VIH et le sida.

204. L'Administrateur a examiné de nouveau la nécessité d'établir une distinction plus nette entre les dépenses relatives aux programmes, les dépenses d'appui aux programmes et les dépenses opérationnelles. Il souscrit pleinement à la nécessité d'établir une distinction aussi claire que possible entre ces diverses catégories de dépenses, reposant notamment sur des critères

raisonnables. Tout à la fois, il est conscient que des efforts considérables peuvent être consacrés à l'élaboration de directives et de critères d'un effet pratique limité. Il a envisagé la possibilité d'entreprendre une étude du volume de travail de tout le personnel du BPEP de manière à déterminer, sur la base de critères établis, si ce personnel doit être considéré comme chargé d'exécuter des "activités de base" ou des "activités d'élaboration des programmes". Cette idée a été rejetée parce qu'elle aurait entraîné un travail considérable et parce qu'elle doit faire l'objet d'un examen plus approfondi par le Conseil d'administration.

205. A l'heure actuelle, l'Administrateur a adopté une approche pragmatique reposant sur les trois éléments suivants :

a) Le Conseil d'administration devrait disposer d'informations détaillées sur tous les postes au siège, quel qu'en soit le mode de financement. Les postes du BPEP dont le coût est imputé sur le budget de base et les activités d'élaboration des programmes sont indiqués dans le tableau VII.1. Des informations détaillées sur tous les postes financés au moyen des fonds alloués aux projets sont également fournies. Le caractère exhaustif et la transparence de ces informations permettront au Conseil d'administration de s'assurer en détail du bien-fondé des propositions dont il est saisi;

b) L'Administrateur continuera d'appliquer une politique extrêmement restrictive en ce qui concerne la création et l'emplacement des postes au siège financés au moyen des fonds alloués aux projets. Il existe actuellement 23 postes d'administrateur affectés aux projets financés au moyen des ressources générales du PNUD et 9 postes d'administrateur financés au moyen de fonds extrabudgétaires. L'Administrateur estime qu'à ce jour, les postes financés au titre des programmes demeurent nettement distincts des activités d'élaboration des programmes et il reste résolu à faire en sorte qu'on ne procède pas à un transfert arbitraire des ressources affectées aux activités de base ou aux activités d'élaboration des programmes à la rubrique des dépenses relatives aux programmes;

c) En ce qui concerne la question de l'élaboration de critères plus clairement définis permettant de faire la distinction entre les activités de base et les activités d'élaboration des programmes, l'Administrateur propose d'opérer une distinction pragmatique. Le personnel du BPEP exerce tout à la fois un rôle d'appui opérationnel et d'appui aux programmes et des fonctions de développement. Les postes qui sont pour l'essentiel affectés à l'appui opérationnel sont imputés au budget de base tandis que les postes principalement destinés à l'appui aux programmes et aux activités de développement sont affectés à la rubrique des activités d'élaboration des programmes.

206. Les fonctions d'appui opérationnel comportent la fourniture d'avis techniques aux bureaux régionaux, à d'autres services du PNUD et aux gouvernements en ce qui concerne l'élaboration des programmes et des projets, l'évaluation des programmes et des projets, les services de consultants et la liaison avec les institutions spécialisées. Les fonctions ayant trait à l'élaboration des programmes comprennent l'identification de nouveaux concepts et d'initiatives novatrices visant à promouvoir les domaines d'action définis par le Conseil d'administration, l'élaboration de programmes et de projets à exécuter dans ces domaines, la gestion de programmes d'action nouvellement mis

au point, la mobilisation de ressources visant à appuyer ces programmes, la participation aux réunions sur différents domaines d'intervention avec les agents d'exécution et d'autres organisations ainsi que la diffusion d'informations concernant les thèmes sur lesquels portent les différents programmes.

207. En résumé, la manière dont l'Administrateur envisage d'opérer la distinction entre les différentes catégories de dépenses repose pour l'essentiel sur les éléments suivants : transparence et caractère exhaustif de l'information, politique visant à faire en sorte que le nombre de postes de projets au siège financés au moyen des ressources de base du PNUD affectées aux programmes demeure aussi réduit que possible, et élaboration de critères de travail simples en ce qui concerne la création et le maintien des postes affectés aux activités d'élaboration des programmes.

2. Propositions concernant les fonctions d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes dans les bureaux extérieurs

208. A l'heure actuelle, le programme des économistes est le seul élément des activités d'élaboration des programmes à être exécuté par les bureaux extérieurs. L'Administrateur propose d'élargir l'élément bureaux extérieurs des activités d'élaboration des programmes de manière à y inclure les réseaux d'administrateurs recrutés sur le plan national dans les domaines du développement durable et de la lutte contre le VIH et le sida. En faisant cette proposition, l'Administrateur adopte une approche reposant sur les quatre principes ci-après :

a) Les activités d'élaboration des programmes exécutées par les bureaux extérieurs devraient permettre d'offrir des moyens d'action opérationnels uniquement dans les domaines où le réseau mondial du PNUD peut apporter une contribution clairement définie et dispose d'un avantage comparatif reconnu;

b) Ces activités devraient permettre de financer des programmes reposant sur les mêmes critères que ceux s'appliquant aux activités d'élaboration des programmes exécutés par le siège. L'accent devrait porter sur les éléments énumérés plus haut au paragraphe 204;

c) Ces activités devraient constituer la contribution opérationnelle prioritaire du PNUD aux moyens d'action globaux dont dispose le coordonnateur résident pour relever les défis nouveaux qui se posent en matière de développement.

209. Dans sa résolution 44/211, l'Assemblée générale avait déjà mis l'accent sur la nécessité de renforcer les moyens d'action du coordonnateur résident et du système opérationnel au niveau de chaque pays. On y demandait aux coordonnateurs résidents et aux bureaux de pays de fournir efficacement des conseils techniques pluridisciplinaires continus ainsi qu'un appui technique aux gouvernements [(par. 15 a)]. Dans sa résolution 47/199, l'Assemblée générale a décidé que

"pour renforcer la cohérence dans la programmation et l'utilisation des ressources, ainsi que dans l'élaboration des programmes et l'approbation de leurs éléments, il y avait lieu de déléguer plus de pouvoir et d'autorité aux bureaux extérieurs et de les doter des compétences techniques et fonctionnelles nécessaires;" (par. 24).

Au paragraphe 26 de la résolution 47/199, l'Assemblée générale a également souligné que le système des Nations Unies devrait utiliser au maximum les compétences nationales.

d) Les activités d'élaboration des programmes exécutées par les bureaux extérieurs devraient être assorties de moyens de financement des programmes pouvant être clairement délimités et pour lesquels le Conseil d'administration peut compter sur la définition de responsabilités précises. Alors que la gestion des ressources imputées sur la rubrique des activités d'élaboration des programmes devrait être intégrée à la gestion des activités de base du PNUD, il pourrait y avoir lieu de considérer séparément certains aspects de ces programmes. Plus précisément, on établira des critères de recrutement distincts pour les postes des bureaux extérieurs financés au titre des activités d'élaboration des programmes.

Le programme des économistes

210. Au paragraphe 25 de sa décision 91/46, le Conseil d'administration a prié l'Administrateur de procéder à un examen détaillé des raisons l'ayant amené à imputer le programme des économistes à la rubrique des activités d'élaboration des programmes. Pour ce faire, l'Administrateur s'est appuyé dans une très large mesure sur les conclusions préliminaires de l'évaluation qui a depuis lors été entreprise au sujet du programme des économistes. Les principales fonctions des économistes décrites dans l'évaluation sont les suivantes :

a) Donner des conseils aux représentants résidents sur les questions économiques;

b) Procéder à une analyse structurelle macro-économique ainsi qu'à l'analyse des politiques;

c) Recenser les principales difficultés qui font obstacle à la mise en valeur des ressources humaines du pays considéré;

d) Fournir une assistance pour les opérations d'analyse et de programmation nationales de la coopération technique (NATCAP);

e) Apporter un appui aux tables rondes;

f) Offrir des avis analytiques et techniques sur les programmes de pays. L'Administrateur estime que les quatre principes énumérés ci-dessus sont tous clairement applicables au programme des économistes.

211. Lors de la création du programme des économistes, il est apparu clairement qu'en tant que principal responsable du financement de la coopération technique et du renforcement des capacités humaines, le PNUD devait pour le moins être en

mesure de faire appel aux services d'un certain nombre d'économistes afin d'appuyer les activités de coopération technique. Cette hypothèse a été de nouveau confirmée par le rapport d'évaluation.

212. Il ressort clairement de l'évaluation elle-même que les fonctions exercées par les économistes sont essentielles si l'on veut que le PNUD puisse répondre véritablement aux besoins nouveaux en matière de développement des PMA. Le rôle des économistes est essentiel pour permettre au PNUD d'exercer une action qui soit adaptée aux conséquences de la démocratisation, à la création d'économies reposant davantage sur les mécanismes du marché et aux préoccupations croissantes liées à la nécessité d'atténuer la pauvreté, à l'environnement et à l'impact du VIH et du sida. Comme dans le cas des activités d'élaboration des programmes exécutés au siège, il apparaît donc clairement que le programme des économistes réalisé dans les bureaux extérieurs répond aux mêmes critères en matière de développement.

213. Le programme des économistes contribue de façon cruciale à permettre aux coordonnateurs résidents de s'acquitter de leurs fonctions dans les PMA. Sans un tel apport, si minime soit-il, on pourrait difficilement concevoir comment les coordonnateurs résidents seraient en mesure de répondre de manière adéquate aux besoins des différents pays.

214. Enfin, la définition d'un programme distinct financé au moyen de fonds clairement identifiés comporte de nets avantages et permet de bien cerner les responsabilités en ce qui concerne ce programme. Des procédures précises ont été mises en place afin de recruter les économistes qui occuperont les postes spécialisés nécessitant des qualifications distinctes.

Programme relatif au développement durable

215. Ainsi qu'il est indiqué dans le document DP/1993/28, l'exploitation des avantages comparatifs du PNUD dépendra dans une large mesure des moyens dont disposera le réseau mondial des bureaux extérieurs du PNUD pour aider les gouvernements à mobiliser les ressources, pour contribuer à l'élaboration des programmes et fournir des services d'appui et pour assurer la coordination de l'appui. Ces tâches revêtiront une grande importance en aidant à renforcer, là où il le faudra, les capacités disponibles pour formuler et appliquer des politiques et des programmes de développement durable. Pour réaliser ces objectifs, il faudra accroître les capacités internes du PNUD au niveau des pays.

216. Cette recommandation est principalement le résultat de trois facteurs : un examen des capacités internes du PNUD, les tâches confiées au PNUD par la CNUED, et la nature des programmes du cinquième cycle, qui mettent l'accent en particulier sur l'environnement.

217. L'examen des moyens internes dont dispose le PNUD pour faire face aux demandes croissantes des pays en développement dans le domaine du développement durable, effectué en application de la décision 92/16 du Conseil d'administration (par. 7) a abouti à la conclusion que, dans la plupart des bureaux extérieurs, le système existant de centres de coordination pour

l'environnement ne permettrait pas de répondre aux besoins à moyen ou à long terme et qu'il fallait des ressources humaines spéciales dans ces nouveaux domaines.

218. Cet accroissement de la demande résulte en partie des changements qualitatifs et quantitatifs apportés à la composition des programmes de pays du cinquième cycle. S'il était rarement question d'environnement durant le quatrième cycle de programmation, l'importance du développement durable est un thème essentiel des programmes de pays du cinquième cycle, conformément à la décision 90/34 du Conseil d'administration. Les bureaux extérieurs ont besoin de personnel qualifié dans les domaines techniques complexes liés à l'environnement pour pouvoir s'acquitter de manière convaincante de la tâche qui leur a été confiée.

219. La CNUED a fourni des directives explicites quant au rôle que devrait jouer le PNUD. Le réseau mondial des bureaux extérieurs du PNUD constitue l'infrastructure essentielle permettant d'appuyer l'exécution au niveau des pays d'un grand nombre des tâches identifiées durant la Conférence. Celle-ci a recensé trois éléments particulier exigeant l'appui du PNUD. Premièrement, le PNUD devait assumer le rôle de chef de file pour ce qui est des initiatives prises par les organismes des Nations Unies en matière de renforcement des capacités. Deuxièmement, il devait aider les pays en développement à créer des mécanismes et réseaux nationaux de coordination des activités visant à assurer le suivi de la Conférence ou à renforcer ceux qui existent déjà. Troisièmement, il devait aider à mobiliser des ressources intérieures et extérieures pour les pays en développement.

220. L'Administrateur estime que la mise en place d'un réseau de postes d'administrateur national dans le domaine du développement durable contribuera sensiblement à renforcer les capacités du coordonnateur résident dans ce domaine critique. Elle répond au défi lancé par la CNUED et correspond à l'approche adoptée par l'Assemblée générale dans sa résolution 47/199, qui vise à concentrer les ressources au niveau des pays.

221. En conséquence, l'Administrateur propose de créer 41 postes d'administrateur recruté sur le plan national. Leurs principales fonctions seront les suivantes :

a) Coordonner les activités de suivi de la CNUED et promouvoir la mise en oeuvre d'activités liées à la Conférence;

b) Contribuer au renforcement des capacités nationales nécessaires pour formuler et appliquer des programmes de développement durable;

c) Coordonner les activités menées sur le terrain dans le cadre des principaux programmes dans le domaine du développement durable qui sont parrainés par le PNUD ou à la gestion desquels il participe, comme le Fonds pour l'environnement mondial, le Protocole de Montréal et Capacités 21;

d) Fournir un appui aux coordonnateurs résidents et aux gouvernements, sur leur demande, pour les questions concernant le développement durable;

e) Apporter une contribution technique aux examens de projets et de programmes dans le domaine de l'environnement et fournir un appui fonctionnel au coordonnateur résident;

f) Suivre l'application des directives du PNUD concernant la gestion de l'environnement dans le cadre des programmes de pays et de toutes les activités bénéficiant de l'appui du PNUD;

g) Promouvoir l'utilisation de méthodes propres à assurer un développement durable dans le cadre des activités du PNUD et d'un dialogue continu avec les partenaires gouvernementaux et d'autres parties intéressées, selon qu'il conviendra;

h) Aider les gouvernements, sur leur demande, à appliquer les conventions internationales touchant l'environnement et le développement durable et à se préparer aux négociations relatives à de nouveaux instruments juridiques connexes;

i) Créer un réseau d'administrateurs recrutés sur le plan national dans le domaine du développement durable pour fournir au niveau des pays l'appui fonctionnel nécessaire aux coordonnateurs résidents/représentants résidents.

222. Les postes seraient en principe répartis de la façon suivante : Afrique : 14; Asie : 12; Etats arabes : 5; Amérique latine : 5; Europe et Communauté d'Etats indépendants : 5. Les critères retenus pour la répartition des postes au niveau des pays sont notamment les suivants : importance accordée au développement durable dans le programme du cinquième cycle, volonté manifestée par le pays d'appliquer Action 21 et participation d'ensemble aux initiatives relatives au développement durable, y compris le Fonds pour l'environnement mondial, le Protocole de Montréal et Capacités 21. La proposition de l'Administrateur se chiffre à 1,9 million de dollars pour l'exercice biennal. L'Administrateur a l'intention de rendre compte à une date ultérieure au Conseil d'administration de la répartition précise des postes et des progrès réalisés dans le cadre du programme.

Programme relatif au VIH/sida

223. Au paragraphe 6 de sa décision 92/14, le Conseil d'administration a prié l'Administrateur de procéder à une évaluation des activités de lutte contre le VIH/sida menées par le PNUD, en commençant par un groupe de pays en développement. Dans le rapport qu'il a établi à la suite de cette évaluation, l'Administrateur a conclu que les organismes du système des Nations Unies et leurs principaux représentants dans les pays en développement n'étaient pas encore en mesure de jouer le rôle de direction et de fournir l'appui dont les pays en développement avaient besoin pour s'attaquer à la pandémie de VIH/sida.

224. Il était également noté dans le rapport que l'OMS fournirait au niveau des pays l'appui en matière de politique technique dont les ministères de la santé avaient besoin, ce qui représentait une tâche considérable et essentielle. Il fallait cependant accorder une attention accrue aux incidences du VIH/sida sur toute une gamme de questions de développement. Le rapport indiquait notamment que, dans le cadre de ses activités, les organismes des Nations Unies dans les pays en développement avaient la possibilité d'apporter un appui constructif et

de jouer un rôle de direction susceptibles de revêtir une importance cruciale face à la crise que le VIH/sida présente en matière de développement. Toutefois, en l'absence d'orientations précises fournies par les principaux responsables des organismes des Nations Unies et de processus systématiques pour la coordination des plans et des opérations sur le terrain, les organismes des Nations Unies ne pourront pas jouer le rôle prévu, et les initiatives prises séparément par les différentes organisations ne feront qu'ajouter aux problèmes de coordination et d'exécution.

225. Les recommandations sur lesquelles a débouché l'évaluation préconisent une approche comptant quatre éléments :

a) Les coordonnateurs résidents des Nations Unies sont chargés de la direction générale des activités;

b) Le PNUD devient un donateur principal;

c) Le Programme mondial de lutte contre le sida de l'OMS fournit les orientations techniques;

d) Les autres organismes des Nations Unies participent à une stratégie unifiée des Nations Unies pour la lutte contre le VIH/sida mise au point sous la direction du coordonnateur résident.

Il était toutefois noté dans l'évaluation que le PNUD ne disposait pas sur le terrain du personnel nécessaire pour planifier et administrer un programme élargi de lutte contre le VIH/sida. Pour cette raison, il était également proposé de mettre du personnel d'appui local à la disposition du coordonnateur résident, pour l'aider en particulier à élaborer une stratégie unifiée et en suivre l'application.

226. L'Administrateur envisage que les fonctionnaires recrutés sur le plan national dans le cadre des programmes de lutte contre le VIH/sida pourraient s'acquitter des tâches essentielles ci-après :

a) Susciter une prise de conscience accrue du fait que la pandémie est un problème qui touche tous les aspects du développement et affecte tous les particuliers, groupes et institutions concernés;

b) Renforcer les capacités nationales pour la mise au point de vastes programmes efficaces et viables, qui portent sur tous les aspects de la pandémie et mobilisent les ressources des collectivités et du secteur privé aussi bien que celles des gouvernements;

c) Renforcer les capacités disponibles au niveau national pour coordonner l'action entreprise face à la pandémie par les organisations communautaires, les ministères et d'autres groupes;

d) Renforcer les capacités disponibles au niveau national pour coordonner l'assistance technique et financière fournie par des donateurs extérieurs en vue de lutter contre le VIH dans le cadre d'une stratégie unifiée à l'appui de l'action nationale;

e) Appuyer et élargir les programmes entrepris par les particuliers et les collectivités pour lutter contre tous les aspects de la pandémie et étudier les moyens de leur fournir une assistance technique et financière;

f) Renforcer les capacités existant au niveau national pour négocier et programmer des prêts de la Banque mondiale et d'institutions financières régionales en vue de lutter contre le VIH;

g) Renforcer les capacités disponibles au niveau national pour élaborer et appliquer des politiques et des programmes visant à réduire au minimum les incidences néfastes de la pandémie;

h) Renforcer les capacités dont les organismes des Nations Unies disposent dans les pays pour intégrer la lutte contre les causes et les conséquences de la pandémie à tous les programmes de développement national;

i) Elaborer des stratégies multinationales pour s'attaquer aux problèmes communs et faciliter les échanges de politiques et programmes efficaces et le partage de données d'expérience.

227. Dans ce contexte, et comme suite à la résolution 47/199 de l'Assemblée générale, l'Administrateur propose de mettre en place un réseau limité de 22 postes d'administrateur recruté sur le plan national. Ces postes seraient répartis en principe de la façon suivante : Afrique 11; Etats arabes : 2; Asie : 5; Amérique latine : 2; Europe et Communauté d'Etats indépendants : 2. Les critères pour la répartition des postes au niveau des pays sont les suivants : désir manifesté par un pays de mettre en oeuvre ou de renforcer un programme viable de grande envergure et mesure dans laquelle les coordonnateurs résidents/représentants résidents jouent un rôle actif dans le pays en vue de mobiliser et de coordonner l'appui extérieur. Le coût de ce réseau est estimé à 0,9 million de dollars pour l'exercice biennal. L'Administrateur a l'intention de rendre compte à une date ultérieure au Conseil d'administration de la répartition précise des postes et des progrès réalisés dans l'élaboration du programme.

Tableau VII.2

Activités d'élaboration des programmes : postes d'administrateur recruté sur le plan international et sur le plan national, par source de financement

Chiffres approuvés pour 1992-1993 et chiffres proposés pour 1994-1995 : bureaux extérieurs

Secteur d'activité	1992-1993	1994-1995
	Postes approuvés	Postes approuvés
Bureaux extérieurs	Activités d'élaboration des programmes	Activités d'élaboration des programmes
<u>Economistes</u>		
Afrique	22	22
Etats arabes	2	2
Asie et Pacifique	3	3
Total partiel	27	27
Développement durable (administrateurs recrutés sur le plan national)		
Afrique		14
Etats arabes		5
Asie et Pacifique		12
Amérique latine et Caraïbes		5
Europe et Communauté d'Etats indépendants		5
Total partiel		41
VIH/sida (Administrateurs recrutés sur le plan national)		
Afrique		11
Etats arabes		2
Asie et Pacifique		5
Amérique latine et Caraïbes		2
Europe et Communauté d'Etats indépendants		2
Total partiel	0	22
Total, Administrateurs recrutés sur le plan national	0	63
Total général	27	90

B. Services d'appui du siège et des bureaux extérieurs pour l'exécution de projets par des entités nationales

228. Par sa décision 92/37, le Conseil d'administration a approuvé l'ouverture d'un crédit de 2 680 400 dollars au titre de l'aide fournie par le siège, dans les domaines de la comptabilité et de la vérification des comptes, aux fins de l'exécution nationale des projets. Comme il est indiqué ci-après, l'Administrateur propose essentiellement de maintenir les ressources au même niveau en 1994-1995 pour pouvoir répondre aux besoins liés à l'augmentation rapide du nombre des projets exécutés par des entités nationales.

229. Parallèlement, l'aide fournie sur le terrain sera élargie par le biais des centres régionaux de services que l'on propose de créer et qui sont décrits dans la section V.C ci-dessus. A cette fin, un montant de 490 000 dollars provenant du budget des services d'appui du siège et des bureaux extérieurs est affecté aux projets exécutés par des entités nationales. L'Administrateur propose de transférer un montant de 340 000 dollars dans les crédits du siège pour appliquer la proposition relative aux centres régionaux de services. Des économies seront réalisées grâce à des réductions aux rubriques personnel temporaire et consultants et à une compression des dépenses générales de fonctionnement. Outre les ressources provenant du redéploiement interne, l'Administrateur propose une augmentation de 150 000 dollars en volume. Comme on l'a expliqué dans la section V.C, la formule des contrats pour les services d'appui en matière de comptabilité et de vérification des comptes permettra d'approfondir et d'élargir considérablement l'assistance offerte aux projets exécutés par des entités nationales.

230. Au cours de l'exercice biennal 1992-1993, la Section de la vérification des comptes des projets exécutés par des entités nationales (Division de la vérification des comptes et du contrôle de la gestion) a continué à rechercher des améliorations en ce qui concerne la qualité des rapports de vérification établis par les gouvernements et leur présentation en temps voulu. Elle a continué à évaluer les rapports, à procéder à des vérifications le cas échéant, à formuler des recommandations sur des possibilités d'amélioration et à ajouter des éléments complémentaires dans les vérifications. La portée de la vérification a également été élargie pour inclure les projets exécutés par les gouvernements dont le coût est imputé sur les CIP régionaux et interrégionaux et des fonds d'affectation spéciale.

231. Au cours de la deuxième moitié de l'exercice biennal 1992-1993, la Section a élargi les opérations de vérification des comptes dans une nouvelle direction. Conformément aux recommandations formulées par les vérificateurs externes du PNUD et compte tenu des modifications apportées à l'article 17.2 du règlement financier du PNUD et de l'adoption de la nouvelle règle de gestion financière 117.1, que le Conseil d'administration a approuvées dans sa décision 92/36, elle a commencé à planifier des vérifications à long terme pour s'assurer que chaque projet exécuté par une entité nationale est soumis à vérification une fois au moins pendant la période de son exécution et que les principaux projets sont vérifiés plus régulièrement.

232. Ces plans constitueront un aspect important des travaux de la Section au cours de l'exercice biennal 1994-1995. Les travaux en cours, qui seront poursuivis pendant l'exercice 1994-1995, garantiront une vérification adéquate

de tous les projets exécutés par les gouvernements et établiront une base solide pour aider les gouvernements à assumer leurs responsabilités à l'égard des programmes dans le cadre de l'approche programme adoptée par le PNUD. A cet égard, la nécessité d'une prise en charge des programmes doit être soigneusement analysée et identifiée. L'Administrateur communiquera ses conclusions lorsqu'on aura accumulé une certaine expérience concrète.

233. En ce qui concerne la comptabilité, les dépenses continueront d'être engagées essentiellement pour assurer la comptabilisation des opérations de l'année en cours et vérifier la concordance des comptes d'administration générale avec les gouvernements. Par ailleurs, les ateliers de formation destinés au personnel du PNUD et des administrations nationales se poursuivront.

234. Des retards ont été enregistrés dans les travaux de mise au point du système de gestion de l'information qui ont été entrepris en 1991. Les essais et sa mise en service expérimentale ont été reportés à 1993. La première version du système devrait être opérationnelle dans tous les bureaux extérieurs vers le milieu de 1994. L'objet de ce système est principalement de décentraliser l'établissement des rapports certifiés sur l'exécution des projets vers les bureaux extérieurs. Ces documents seront ainsi à leur disposition en temps voulu, ce qui devrait permettre une application plus rigoureuse des directives relatives à la vérification des comptes. Le système enregistrera également les recettes perçues pour les projets financés sur la base d'une participation aux coûts, contrôlera la disponibilité des crédits et des fonds et évaluera les rapports antérieurs sur les décaissements effectués par les gouvernements avant d'autoriser des décaissements. Il s'agit en l'occurrence d'assurer une gestion plus rigoureuse des fonds que le PNUD verse pour les projets exécutés au plan national.

235. La mise en service du système de gestion de l'information permettra de transférer aux bureaux extérieurs des responsabilités précédemment assumées par le siège. Les tâches exécutées au siège seront ainsi réduites au minimum, ce qui entraînera parallèlement une réduction des effectifs. Comme le nombre des projets exécutés par des entités nationales continue à augmenter, il est essentiel que le PNUD dispose des moyens nécessaires pour fournir l'appui voulu. Les fonctionnaires du siège exerceront surtout des fonctions d'analyse et de supervision et une attention accrue sera accordée à la formation du personnel des administrations nationales. La mise en place du système de gestion de l'information en 1993 et de ses versions améliorées au cours de la période 1994-1995 nécessitera également une formation et un appui technique, de la part du siège, notamment pour résoudre les problèmes éventuels.

C. Bureau des services d'appui aux projets

236. Compte tenu des décisions prises par le Secrétaire général quant à la restructuration de l'Organisation des Nations Unies, l'Administrateur présente le projet de budget du Bureau des services d'appui aux projets pour l'exercice biennal 1994-1995 uniquement pour information, à ce stade. Il présume que le budget du Bureau sera présenté par le Secrétaire général dans le contexte du projet de budget de l'Organisation pour 1994-1995. L'Administrateur a l'intention de faire rapport oralement sur la situation au Conseil d'administration à sa présente session au vu des mesures éventuelles que l'Assemblée générale prendra à la reprise de sa session.

D. Volontaires des Nations Unies, 1994-1995

237. L'Administrateur ne propose aucune modification de volume dans le budget des Volontaires des Nations Unies pour l'exercice biennal 1994-1995. Il y aura un ajustement technique la première année pour tenir compte de la réduction dans la formule de calcul des effectifs qui a été appliquée en 1993.

L'Administrateur fera rapport au Conseil d'administration, à sa quarante et unième session, à l'occasion de la présentation des prévisions budgétaires révisées pour 1994-1995, sur l'application de la formule à la fin de 1993.

238. Les Volontaires des Nations Unies ont développé leurs activités dans le domaine humanitaire et dans celui du maintien de la paix. Le rôle qu'ils jouent au Cambodge est décrit dans les prévisions budgétaires révisées pour 1992-1993. L'Administrateur part du principe que les dépenses associées à des activités de cette importance doivent être entièrement financées à partir des budgets des programmes correspondants et que ces dépenses ne seront pas prises en compte dans l'application de la formule de calcul des effectifs.

239. Au paragraphe 41 de sa décision 91/46, le Conseil d'administration a prié l'Administrateur d'envisager de simplifier les fonctions administratives du programme des Volontaires des Nations Unies, notamment en continuant à décentraliser la prise de décisions courantes au profit des bureaux extérieurs, en vue d'une réduction globale des postes administratifs, s'agissant notamment du personnel d'appui, au siège des Volontaires des Nations Unies. L'approche adoptée par l'Administrateur comprend deux éléments : une délégation plus systématique des responsabilités aux bureaux extérieurs et la relocalisation de certaines fonctions assurées au siège.

240. En ce qui concerne le premier élément, les décisions courantes sont de plus en plus décentralisées vers les bureaux extérieurs. Depuis 1988, les Volontaires des Nations Unies ont délégué de nombreuses responsabilités en matière de gestion des programmes et de gestion administrative. Une version révisée du manuel sur les conditions d'emploi des spécialistes du programme des Volontaires des Nations Unies a été publiée en 1991. Le manuel qui décrit en détail les conditions d'emploi des agents des services de développement national sur le terrain est paru au premier trimestre de 1993. Il s'agissait de fournir des directives détaillées aux bureaux extérieurs pour la prise des décisions concernant les conditions d'emploi de tous les spécialistes du programme des Volontaires des Nations Unies. Les décisions courantes relatives au logement, aux transports locaux, à la gestion des congés, au remboursement des frais de voyage, aux évacuations pour raisons médicales, etc., sont déjà prises sur le terrain.

241. L'Administrateur pense également qu'il serait en principe possible de décentraliser certaines tâches actuellement exécutées au siège dans des localités où les coûts sont moins élevés. Pour vérifier la validité de cette proposition, il a l'intention de transférer certaines fonctions sur une base expérimentale. Compte tenu de l'envergure du programme des Volontaires des Nations Unies et de l'interdépendance de ses fonctions, l'Administrateur ne pense pas qu'il soit possible de les relocaliser sur une base régionale. On choisira donc un lieu unique en fonction de certains critères, notamment : les économies réalisées du point de vue des coûts; la qualité des services disponibles; la qualité du personnel disponible et la distance par rapport à Genève. Dans un premier temps, on décentralisera à titre expérimental les opérations qui impliquent un volume de travail important telles que la saisie et

le traitement des données et on étudiera simultanément la possibilité de transférer d'autres fonctions, par exemple celles liées au recrutement, à l'administration et aux finances. Sur le plan budgétaire, cela se traduirait actuellement par le transfert d'une unité administrative dans la nouvelle localité. Les responsables du programme exploreront parallèlement la possibilité de sous-traiter certains services dans la nouvelle localité. L'Administrateur espère être en mesure de signaler des possibilités d'économies en 1994. Toutes les dépenses afférentes au projet pilote seront financées dans les limites des crédits existants.

E. Groupe des services d'achats interorganisations

242. Compte tenu de la réduction des effectifs prévus dans le cadre du budget de base, l'Administrateur ne présente aucune proposition relative à l'accroissement des effectifs de base du Groupe des services d'achats interorganisations. Aucune augmentation n'est demandée pour les dépenses générales de fonctionnement imputées au budget de base. Depuis la publication du rapport DP/1992/40, un poste extrabudgétaire d'administrateur a été créé en 1993, ce qui porte le nombre des postes extrabudgétaires à cinq pour les administrateurs et à 15 pour les agents des services généraux. Si les recettes du Groupe des services d'achats interorganisations continuent à augmenter, des postes extrabudgétaires supplémentaires pourront être créés au cours de l'exercice biennal. Bien entendu, le maintien des postes dont le coût est imputé sur des recettes extrabudgétaires est subordonné à l'obtention des fonds correspondants.

F. Services d'appui au développement

243. Au paragraphe 11 de sa décision 89/59 du 30 juin 1989, le Conseil d'administration a décidé d'inscrire au budget un crédit distinct de 5 millions de dollars en vue de mettre en place des services d'appui au développement (SAD). Ces services ont été mis à la disposition des représentants résidents en tant que fonds décentralisé permettant de financer des services de consultants au titre de l'appui aux programmes et d'activités de développement sur le terrain. On souhaitait en effet que les représentants résidents disposent d'un mécanisme qui leur permette de recourir, de façon sélective, pour compléter les services spécialisés dont ils disposent, aux services d'experts recrutés, essentiellement localement, pour des périodes de courte durée. Ce mécanisme était jugé essentiel pour aider les représentants permanents, en tant que partenaires dans le processus de développement, à prendre en pleine connaissance de cause des décisions intéressant les programmes, à prendre de nouvelles initiatives et à donner une dimension nouvelle aux programmes qu'ils gèrent.

244. A sa trente-huitième session (juin 1991), le Conseil a examiné le rapport préliminaire de l'Administrateur sur l'utilisation des SAD au cours de leur première année d'existence. Le rapport a été présenté dans le cadre des prévisions budgétaires révisées pour 1990-1991 et du projet de budget pour 1992-1993 [DP/1991/49 (vol. I)]. Par sa décision 91/46, le Conseil d'administration a ouvert un crédit au titre des services d'appui au développement pour l'exercice biennal 1992-1993. Le Conseil a prié l'Administrateur de lui présenter, à sa quarantième session, un rapport supplémentaire sur les résultats et l'utilisation des SAD. On trouvera ci-après le rapport de l'Administrateur sur l'utilisation des SAD au cours de l'exercice biennal 1990-1991.

245. Lorsque les SAD ont été mis en place en 1990, des directives et instructions pour l'utilisation et la gestion des fonds ont été publiées. Des fonds ont été alloués chaque année à tous les bureaux. Les bureaux gérant des CIP plus élevés ont reçu des allocations plus élevées. Ensuite, une fois utilisée la première allocation, de nouvelles ressources ont été allouées aux bureaux appelés à répondre à des besoins supplémentaires. Les allocations ont été gérées en tant que rubrique distincte du budget d'administration. Les dépenses financées à l'aide de ces allocations ont été surveillées par le biais des rapports d'allocations de crédits qui sont envoyés chaque mois au siège.

246. En 1990-1991, les SAD ont été utilisés par 109 (95 %) des 115 bureaux extérieurs. Le montant total des dépenses comptabilisées dans les états financiers de l'exercice 1990-1991 s'est élevé à 4,5 millions de dollars, soit environ 90 % des ressources disponibles.

247. Les bureaux extérieurs ont fourni, pour l'établissement du présent rapport, des renseignements récapitulatifs pour chaque contrat de consultant au titre des SAD. Ils ont communiqué notamment le nom et la nationalité du consultant, la durée de son contrat, le coût en monnaie locale, les principaux produits obtenus et la grande catégorie décrivant le mieux les services de consultants assurés. En outre, les représentants résidents ont donné une indication des résultats obtenus et ont exposé de façon plus détaillée les services de consultants qui, à leur avis, avaient pleinement répondu à leur attente.

248. On trouvera au tableau VII.3 un état récapitulatif d'un échantillon représentatif de l'utilisation des fonds au cours de l'exercice biennal 1990-1991, par région. Les données présentées se fondent sur les rapports reçus de 87 bureaux extérieurs (80 % du total) représentant 77 % des dépenses. Comme il ressort du tableau, un total de 928 contrats ont été conclus pour un montant total de 3,3 millions de dollars; le nombre correspondant de mois de consultant a été de 1 405, le coût moyen par mois ayant été de 2 360 dollars et la durée moyenne de chaque contrat d'environ 1,5 mois. Quant à l'origine des consultants, la plupart (75,3 %) ont été recrutés localement. Au total, 24,7 % des consultants ont été recrutés dans la région ou sous-région ou encore à l'extérieur de la région. Dans cette dernière catégorie figuraient des expatriés recrutés localement qui résidaient dans les pays concernés.

Tableau VII.3

Services d'appui au développement : utilisation des fonds au cours de l'exercice biennal 1990-1991, par région

(En milliers de dollars E.-U.)

Région	Consultants recrutés localement			Consultants recrutés dans la (sous-) région et ailleurs			Total		
	Nombre	Mois	Dépenses	Nombre	Mois	Dépenses	Nombre	Mois	Dépenses
Afrique	288	473	759,1	73	68	328,2	361	541	1 087,3
Asie et Pacifique	152	257	469,9	76	75	396,0	228	332	865,9
Etats arabes et Europe	125	206	419,5	40	42	192,3	165	248	611,8
Amérique latine et Caraïbes	134	229	546,3	40	55	207,0	174	284	753,3
Total	699	1 165	2 194,8	229	240	1 123,5	928	1 405	3 318,3

249. On trouvera au tableau VII.4 un état récapitulatif de la répartition des services de consultants par grande catégorie. Ces catégories correspondent à celles données dans les directives initiales. La répartition est purement indicative dans la mesure où dans nombre de cas les résultats obtenus grâce aux services de consultants relèvent de plus d'une catégorie. Cela a été notamment le cas lorsque des initiatives concernant des questions d'intérêt mondial (environnement, rôle des femmes dans le développement, ONG, etc.) ont été prises en considération dans l'élaboration des programmes de pays.

250. Il a été demandé aux représentants résidents d'indiquer les résultats obtenus grâce aux services de consultants au titre des SAD en les notant de 5 à 1, 5 étant l'indicateur des meilleurs résultats. Sur l'ensemble des services de consultants, 19 % ont reçu la note 5; 41 % la note 4; et 34 % une note 3; les six restants ont reçu une note 2 ou 1.

Tableau VII.4

Services d'appui au développement : contrats par catégorie,
 au cours de l'exercice biennal 1990-1991, par région

Catégorie	Contrats de louage de services (pourcentage)				Total
	Afrique	Asie et Pacifique	Etats arabes et Europe	Amérique latine et Caraïbes	
A. Conseils techniques dans des domaines considérés comme prioritaires par les gouvernements	15,3	15,2	19,1	23,9	17,8
B. Conseils techniques pour l'élaboration du programme de pays	25,5	25,5	30,9	24,4	25,5
C. Programmation sectorielle ou thématique (par exemple approche-programme)	13,0	21,6	11,7	12,9	14,7
D. Application d'accords locaux de coordination	10,8	10,8	4,8	13,4	10,2
E. Initiatives au titre de programmes concernant les thèmes d'intérêt mondial, tels que l'environnement, les femmes et le développement, les ONG	24,1	17,3	26,6	12,9	20,7
F. Initiatives au titre de programmes dans le cadre de l'exécution nationale	3,2	4,8	2,7	7,2	4,3
G. Divers	10,1	4,8	4,3	5,3	6,8
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

251. Les représentants résidents sont unanimes à appuyer la notion de SAD. A leur avis, ces services constituent un mécanisme souple et rapide leur permettant de répondre de façon concrète à d'importantes questions de fond qui se posent à eux sur une base quotidienne. En tant que mécanisme décentralisé, les SAD se sont avérés particulièrement efficaces pour ce qui est d'aider les bureaux extérieurs à entamer et mener un dialogue technique avec les gouvernements et d'autres partenaires à chaque étape du processus de développement. La souplesse qui caractérise les SAD et le contrôle direct qu'exercent sur eux les directeurs de programme dans les bureaux extérieurs du PNUD ont permis de prendre des mesures efficaces pour répondre aux besoins. Les représentants résidents se sont systématiquement déclarés convaincus que les SAD renforcent et confirment leur rôle de coordinateur et d'animateur aussi bien en tant que représentants résidents du PNUD qu'en tant que coordinateurs résidents. Les représentants résidents ont observé que la capacité des bureaux extérieurs de fonctionner en tant que partenaires actifs du développement et de fournir un appui technique aux gouvernements ne peut être renforcée que si des fonds modestes que ceux disponibles au titre des SAD sont mis à leur disposition pour leur permettre de renforcer de façon sélective, pendant des périodes de courte durée, les moyens techniques dont ils sont dotés. On ne peut guère supposer - ce serait d'ailleurs inutile - que tous les bureaux extérieurs disposent à tout moment, sur place, des moyens techniques nécessaires pour s'occuper de tous les aspects de la très large gamme des questions de fond qui se posent à eux.

252. Comme il serait difficile de décrire les résultats obtenus dans le cadre des 928 contrats de louage de services, on ne présente ci-après qu'une description générale de certains types d'apports et de services fournis grâce au mécanisme des SAD.

253. Grâce aux SAD, les bureaux extérieurs ont pu fournir des conseils techniques dans les domaines considérés comme prioritaires par les gouvernements. Le mécanisme des SAD s'est, par exemple, avéré très efficace pour ce qui est d'aider les gouvernements à se préparer pour des tables rondes et des réunions de groupes consultatifs tout comme, par exemple, pour des réunions à caractère économique à l'échelle régionale. Les résultats obtenus par des consultants recrutés au titre des SAD ont été utilisés par des gouvernements pour préparer d'importants documents directifs qui ont été pris en considération pour établir leur plan de développement national. Des services de consultants de courte durée ont permis aux gouvernements et aux bureaux extérieurs de déterminer et de définir le rôle des organismes des Nations Unies et d'autres donateurs à l'appui de processus d'instauration de la paix. Les résultats de ces études ont permis aux gouvernements de mobiliser des ressources et, partant, ont contribué à l'adoption d'une approche coordonnée par les donateurs.

254. Les SAD ont été largement utilisés pour obtenir des apports techniques nécessaires pour l'élaboration des programmes de pays. Les études d'évaluation préliminaires des besoins menées par des consultants engagés au titre des SAD ont contribué à préciser l'orientation des programmes. Des méthodes ont été mises au point pour déterminer les priorités relatives des propositions et demandes de coopération technique sur la base de notes de synthèse et de l'expérience acquise, dont il faudrait tenir compte dans l'élaboration de nouveaux programmes. Les conclusions d'études élaborées au titre des SAD ont

souvent été utilisées au moment de la rédaction de notes consultatives. Les représentants résidents se sont déclarés très satisfaits de pouvoir recourir à des consultants locaux. Les notes de synthèse que le PNUD a établies avec l'aide de consultants recrutés au titre des SAD ont également contribué à l'examen à mi-parcours des programmes de pays. Des consultants recrutés au titre des SAD ont souvent participé aux activités préalables à la formulation des projets en contribuant à la mise au point des cadres de formulation des projets.

255. Les SAD ont permis aux représentants résidents de prendre des initiatives qui ont renforcé les arrangements locaux en matière de coordination. Des études ont été entreprises sur l'expérience acquise en matière de programmation commune et sur les possibilités qui s'offrent en la matière; la qualité des rapports sur la coopération pour le développement a souvent pu être améliorée grâce à l'assistance fournie par des consultants recrutés au titre des SAD, ce qui a amené ces rapports à être plus largement acceptés en tant qu'instruments de coordination. L'action des consultants recrutés au titre des SAD a également amené les donateurs à s'entendre sur une approche commune en ce qui concerne la rémunération des consultants et des experts nationaux. Nombre de représentants résidents ont estimé que le fait même que les SAD leur permettaient de prendre des initiatives dans un certain nombre de domaines de fond renforçait leur rôle de coordination.

256. L'importance d'un mécanisme tel que les SAD ressort clairement de la manière dont il aide les représentants résidents à prendre des initiatives concernant des thèmes d'intérêt mondial. Dans le domaine de l'environnement, les SAD ont aidé les bureaux extérieurs et les gouvernements à établir, à bref délai, des profils de pays et des documents directifs pour la Conférence des Nations Unies pour l'environnement et le développement; nombre de bureaux extérieurs ont engagé des consultants au titre des SAD pour examiner les possibilités de mettre en place des réseaux de développement durable. Les SAD ont permis aux bureaux extérieurs de prendre des initiatives tendant à associer davantage les donateurs aux programmes de développement participatif et communautaire, auxquels sont également associées des ONG. Nombre de bureaux extérieurs ont utilisé les SAD pour créer des bases de données sur les ONG locales, qui, dans un pays, ont permis d'identifier les ONG qui avaient de l'expérience dans le domaine de la préparation aux catastrophes, afin d'être en mesure de réagir plus rapidement à des catastrophes naturelles. Nombre d'études au titre des SAD ont été réalisées pour appuyer la participation des femmes au développement. Les études consacrées au rôle des femmes dans le développement ont été utilisées par les bureaux extérieurs pour sensibiliser les gouvernements à la question et entamer avec eux un dialogue de politique générale et ont contribué à la formulation de politiques nationales. Des consultants engagés au titre des SAD ont souvent participé en tant que spécialistes à des ateliers consacrés à des thèmes d'intérêt mondial.

257. Quant à la gestion des fonds affectés aux SAD, l'Administrateur est conscient des observations faites par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport du 30 juin 1992 (A/47/5/Add.1, Supplément No 5A) présenté à l'Assemblée générale à sa quarante-septième session. Ces observations ont été communiquées aux représentants résidents. Le Comité des commissaires aux comptes doute que les directives offrent des orientations suffisamment précises étant donné qu'elles semblent couvrir pratiquement tous les domaines liés à

l'aide au développement. De l'avis du Comité, l'utilisation des fonds disponibles au titre des SAD semble être laissée à la discrétion des représentants résidents. L'Administrateur ne conteste pas que les directives couvrent un large éventail de domaines dans lesquels les SAD peuvent être utilisés par les représentants résidents pour renforcer les moyens techniques dont ils disposent. De l'avis de l'Administrateur, toutefois, ce large éventail ne fait que traduire les nouveaux aspects du rôle que le PNUD joue sur le terrain et les nouveaux défis qu'il est appelé à relever. Au vue de cette situation, il semblerait qu'un mécanisme comme les SAD s'impose plus que jamais. Les représentants résidents doivent pouvoir disposer d'un certain nombre de moyens techniques supplémentaires pour pouvoir jouer efficacement leur rôle de partenaires dans le processus du développement. L'expérience acquise jusqu'ici fait apparaître que ces moyens supplémentaires peuvent être obtenus, de façon très économique, sous la forme de services de consultants, essentiellement locaux, de courte durée. L'Administrateur persiste à croire que, dans le cadre des directives générales, c'est effectivement aux représentants permanents qu'il appartient en premier lieu de déterminer comment les modestes fonds disponibles au titre des SAD peuvent contribuer à développer et appuyer le rôle du PNUD dans ce domaine. Cela est d'ailleurs pleinement conforme à la politique du PNUD en matière de décentralisation. L'Administrateur ne pense pas qu'il serait fort utile de substituer au rôle de surveillance générale du siège des fonctions centralisées de surveillance étroite de l'utilisation des fonds. Comme l'ont mentionné les représentants résidents eux-mêmes, l'approche décentralisée les rend non seulement entièrement responsables de l'utilisation des ressources mais les oblige à rendre des comptes. Le Comité des commissaires aux comptes a également estimé qu'il fallait établir une coordination étroite entre les différents bureaux extérieurs pour éviter tout double emploi des fonds. Les représentants résidents ont confirmé que les initiatives prises au titre des SAD sont, par définition, axées sur la satisfaction des besoins nationaux précis et que les doubles emplois sont donc peu probables.

258. Compte tenu de ce qui précède et en reconnaissance de la rétro-information très positive reçue des bureaux extérieurs, l'Administrateur propose de maintenir, en valeur réelle, les crédits alloués aux SAD pendant l'exercice biennal 1994-1995.

VIII. FONDS D'AFFECTATION SPECIALE : PREVISIONS BUDGETAIRES POUR L'EXERCICE BIENNAL 1994-1995

A. Aperçu

259. La structure budgétaire du PNUD comporte des ouvertures de crédit distinctes pour certains fonds d'affectation spéciale administrés par le Programme. Actuellement, ces fonds sont notamment le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), le Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles, le Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement, le Bureau des Nations Unies pour la région soudano-sahélienne (BNUS) et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM). Le budget de chaque fonds d'affectation spéciale, tel qu'il est examiné et approuvé par le Conseil d'administration, couvre ses activités opérationnelles et administratives et représente, dans un certain sens, son budget de base.

260. Comme les activités des fonds d'affectation spéciale sont financées au moyen de contributions indépendantes, les réductions de postes prévues dans le cadre du budget de base du siège du PNUD n'ont pas été appliquées à ces fonds. Au contraire, l'Administrateur a soigneusement évalué les besoins de chaque fonds en matière de personnel en fonction de l'état général des ressources et de la nécessité d'accroître l'efficacité opérationnelle et la productivité des travaux financés par chaque fonds. Cela l'a amené à effectuer divers ajustements dans l'utilisation des ressources des fonds d'affectation spéciale, notamment pour ce qui est des effectifs; ces ajustements sont examinés ci-après. En application du paragraphe 31 de la décision 91/46 du Conseil d'administration du PNUD, l'Administrateur a inclus dans la présentation du budget des projections concernant les ressources de chacun des fonds d'affectation spéciale.

B. Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU)

261. Trois postes ont été supprimés au total (1 poste P-3 et 2 postes d'agent des services généraux). Deux postes d'agent des services généraux du budget d'appui technique du FENU seront supprimés. Les économies résultant de la suppression du budget de base d'un poste d'administrateur seront utilisées pour financer le reclassement de quatre postes de P-3 à P-4. Ce reclassement de quatre postes d'administrateur de programme de pays s'explique par le fait que leurs titulaires s'occupent du programme de plusieurs pays à toutes ses phases, depuis le choix jusqu'à la formulation, l'exécution et l'évaluation des projets. Ils ont donc une grande autonomie et doivent avoir les compétences et l'expérience nécessaires pour être les interlocuteurs de spécialistes et de consultants chevronnés qui évaluent chaque projet, de leurs homologues de l'aide bilatérale, des autorités des pays bénéficiaires et des responsables d'autres organismes.

262. Une légère augmentation des dépenses générales de fonctionnement a été prévue au titre des consultants, des communications et du développement des systèmes. Les montants en question seront utilisés pour poursuivre l'automatisation de la plupart des tâches administratives du FENU. Enfin, l'augmentation prévue au titre du loyer, de l'entretien, de l'eau, du chauffage et de l'électricité résulte de la décision de l'Administrateur d'imputer directement ces dépenses sur les fonds d'affectation spéciale, contrairement à la pratique antérieure du calcul de coûts moyens.

Tableau VIII.1

FENU : Prévisions de ressources, 1990-1995

(En millions de dollars)

	1990-1991 Ressources effectives	1992-1993 Ressources projetées	1994-1995 Ressources projetées
Recettes			
Contributions volontaires	84,00	77,30	87,00
Contributions au titre du partage des coûts	0,50	0,80	0,00
Fonds d'affectation ponctuelle	3,00	3,50	11,50
Autres recettes	25,60	14,40	14,50
Total	113,10	96,00	113,00
Dépenses			
Appui aux projets et aux programmes :			
Ressources générales	78,94	113,50	126,00 ^a
Partage des coûts	0,49	0,40	0,00
Fonds d'affectation ponctuelle	1,38	5,00	5,50
Budget de l'exercice biennal	8,34	10,70	11,80
Budget d'appui technique	0,00 ^b	2,80	2,70
Total	89,15	132,40	146,00
Solde des ressources non utilisées	109,73	73,33	40,33

^a Non compris un montant de 6,1 millions de dollars d'un prêt déjà versé.

^b Voir états financiers vérifiés. Le document DP/1991/49, Vol. 1 donne un montant estimatif de 2,5 millions de dollars.

C. Fonds de développement des Nations Unies
pour la femme (UNIFEM)

263. UNIFEM est le seul fonds d'affectation spéciale pour lequel l'Administrateur ait proposé des augmentations d'effectifs : d'abord, un poste supplémentaire d'agent des services généraux financé sur le budget de base; il s'agit d'un poste de réceptionniste qui sera chargé de faire face au volume accru de communications téléphoniques, dû à la notoriété grandissante d'UNIFEM, et du contrôle de l'accès à ses bureaux. Ensuite, il est proposé de reclasser deux postes d'administrateur de P-4 à P-5 et un poste de P-3 à P-4. Le reclassement de ces postes est le résultat d'un examen de leur description en fonction des normes actuelles de classement. Il est apparu en effet que, pour s'acquitter de sa mission mondiale de défense de la cause de la femme, UNIFEM avait besoin de cadres très expérimentés.

264. De modestes augmentations des dépenses générales de fonctionnement ont été inscrites au titre de la rémunération des consultants, des voyages, des travaux d'aménagement, du développement des systèmes et de l'informatique (logiciel ou matériel). Les dépenses ont également augmenté pour ce qui est du loyer, de l'entretien, de l'eau, du chauffage et de l'électricité. Les augmentations proposées sont nécessaires étant donné qu'UNIFEM prévoit de déléguer à ses agents sur le terrain le pouvoir d'approuver certains programmes ou certaines dépenses. Par exemple, les projets d'un montant ne dépassant pas 25 000 dollars au titre de la facilité pour les petits projets, et les dépenses ne dépassant pas 60 000 dollars pourront être autorisées directement, sur le terrain, conformément aux directives établies. Les augmentations budgétaires correspondantes ont été présentées au Comité consultatif d'UNIFEM en janvier 1993 et approuvées par lui.

Tableau VIII.2

UNIFEM : Prévisions de ressources, 1990-1995

(En millions de dollars)

	1990-1991 Ressources effectives	1992-1993 Ressources projetées	1994-1995 Ressources projetées
Recettes			
Contributions volontaires	18,9	22,1	23,0
Contributions au titre du partage des coûts	1,6	3,0	3,0
Fonds d'affectation ponctuelle	0,0	0,6	0,8
Autres recettes	3,8	2,6	2,6
Total	24,3	28,3	29,4
Dépenses			
Appui aux projets et aux programmes :	0,9	1,0	1,0
Ressources générales	16,1	22,0	22,0
Partage des coûts	0,3	1,2	1,0
Fonds d'affectation ponctuelle	1,0	1,3	1,0
Budget de l'exercice biennal	3,7	5,6	6,6
Budget d'appui technique	1,3	1,6	1,9
Total	23,3	32,7	33,5
Solde des ressources non utilisées	13,2	8,8	4,7

D. Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement/Fonds autorenewable pour l'exploration des ressources naturelles

265. Les modifications prévues pendant l'exercice 1994-1995 comprennent le déclassement du poste de directeur de D-2 à D-1, une augmentation des dépenses de loyer, d'entretien, d'eau, de chauffage et d'électricité, comme indiqué plus haut, et une diminution du remboursement des services d'appui au PNUD.

Tableau VIII.3

Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement et au Fonds autorenewable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles : prévisions de ressources, 1990-1995

	1990-1991 Ressources effectives	1992-1993 Ressources projetées	1994-1995 Ressources projetées
Recettes			
Contributions volontaires	5,31	8,12	8,40
Contributions au titre du partage des coûts	1,18	0,70	0,70
Fonds d'affectation ponctuelle	4,78	3,10	2,10
Autres recettes	1,15	1,60	1,60
Total	12,42	13,52	12,80
Dépenses			
Appui aux projets et aux programmes :			
Ressources générales	5,46	5,00	5,00
Partage des coûts	1,10	0,80	0,80
Fonds d'affectation ponctuelle	3,07	3,50	3,50
Budget de l'exercice biennal	3,83	4,30	4,20
Budget d'appui technique	0,00 ^a	2,10	2,30
Autres dépenses	0,34	0,00	0,00
Total	13,80	15,70	15,80
Solde des ressources non utilisées	6,50	4,32	1,32

^a Comme il est indiqué dans les états financiers vérifiés. Le document DP/1991/49 (vol. I) faisait état d'un montant projeté de 2,1 millions de dollars.

E. Bureau des Nations Unies pour la région soudano-sahélienne (BNUS)

266. Deux postes d'administrateur au titre du budget de base ont été supprimés (un poste P-5 sur le terrain et un poste P-4 au siège). En outre, d'importantes réductions ont été apportées aux dépenses générales de fonctionnement, concernant l'assistance temporaire, les consultants, les voyages en mission, le

développement des systèmes et le matériel informatique. Les dépenses de loyer, d'entretien et les frais de chauffage, eau et électricité ont été inscrites à leur valeur réelle.

267. Deux postes du service mobile attachés aux bureaux régionaux du BNUS à Ouagadougou et à Nairobi ont été supprimés du budget d'appui institutionnel de l'entreprise commune PNUD-BNUS/PNUE. Les économies nettes ainsi réalisées sont utilisées pour financer la création d'un poste P-5 au budget de l'entreprise commune qui est financée au moyen d'un crédit pour les activités de développement et d'appui aux programmes, de sorte que ces ajustements n'auront pas d'effet sur le budget de base du BNUS.

268. La création d'un poste P-5 s'explique par les nouvelles orientations que le BNUS a définies de façon à mieux s'acquitter de son mandat, en particulier à la suite de la CNUED. Le niveau du poste s'explique par des responsabilités nouvelles en matière d'appui aux politiques, d'amélioration des capacités aux échelons national et régional et de renforcement de la base technique du développement du programme de lutte contre la sécheresse et la désertification. Cette nouvelle orientation nécessite un redéploiement au sein du BNUS, qui a besoin d'un plus grand nombre de spécialistes.

Tableau VIII.4

BNUS : Prévisions de ressources, 1990-1995

(En millions de dollars)

	1990-1991 Ressources effectives	1992-1993 Ressources projetées	1994-1995 Ressources projetées
Recettes			
Contributions volontaires	11,5	6,6	10,0
Contributions au titre du partage des coûts	22,9	9,5	11,5
Fonds d'affectation ponctuelle ^a	5,6	5,1	3,4
Autres recettes ^b	7,3	3,1	3,3
Total	47,3	24,3	28,2
Dépenses			
Appui aux projets et aux programmes :			
Ressources générales	7,8	12,5	14,0
Partage des coûts	17,2	18,6	18,0
Fonds d'affectation ponctuelle	6,7	6,0	4,0
Budget de l'exercice biennal	5,3	8,0	8,0
Total	37,0	45,1	44,0
Solde des ressources non utilisées	52,3	31,5	15,7

^a Non compris les recettes au titre des accords pour la fourniture de services de gestion.

^b Non compris les recettes de l'entreprise commune PNUD-BNUS/PNUE.

F. Budgets d'appui technique des fonds d'affectation spéciale

269. En dehors des budgets de base des fonds d'affectation spéciale, qui viennent d'être analysés, trois des fonds d'affectation spéciale sont assortis d'un budget d'appui technique. La justification de la création de ces budgets d'appui technique pour le FENU, le Fonds autorenewable pour l'exploration des ressources naturelles et UNIFEM, a été exposée lors de la présentation du budget de l'exercice 1992-1993 au Conseil d'administration (DP/1992/49, vol. I). Conformément au paragraphe 33 de la décision 91/46 du Conseil d'administration, les prévisions budgétaires en ce qui concerne les budgets d'appui technique des trois fonds d'affectation spéciale figurent dans le tableau suivant. L'information sur les effectifs correspondant aux budgets d'appui technique est donnée au tableau 10 du présent document. Les seuls changements importants dans le budget 1994-1995 sont les suivants : a) une diminution de deux postes d'agent des services généraux au FENU, comme indiqué plus haut et, b) l'application de l'imputation directe des dépenses de loyer, d'entretien, de chauffage, d'eau et d'électricité, comme indiqué plus haut.

Tableau VIII.5

Budgets d'appui technique 1992-1995

(En milliers de dollars)

	FENU		UNIFEM		Fonds autorenewable pour l'exploration des ressources naturelles	
	1992-1993	1994-1995	1992-1993	1994-1995	1992-1993	1994-1995
Postes permanents	1 158,1	1 105,4	641,0	677,9	1 141,0	1 205,5
Dépenses communes de personnel	733,9	650,6	397,9	418,1	547,9	569,1
Total partiel	1 892,0	1 756,0	1 038,9	1 096,0	1 688,9	1 774,6
Assistance temporaire et heures supplémentaires	166,5	20,2	24,4	38,2	0,0	0,0
Consultants	146,4	68,3	82,1	97,6	58,5	63,1
Total partiel	312,9	88,5	106,5	135,8	58,5	63,1
Voyages en mission	52,7	106,4	59,5	76,7	78,1	84,2
Services contractuels	6,0	34,9	21,4	32,1	0,0	0,0
Dépenses générales de fonctionnement	247,3	341,1	233,5	315,2	108,2	165,9
Fournitures	13,5	18,1	8,8	16,2	0,0	0,0
Mobilier et équipement	58,3	52,2	16,0	27,7	0,0	0,0
Remboursement au PNUD	244,5	263,8	175,0	188,7	170,0	183,4
Total partiel	622,3	816,5	514,2	656,6	356,3	433,5
TOTAL GENERAL	2 827,2	2 661,0	1 659,6	1 888,4	2 103,7	2 271,2

ANNEXE

Tableau 1

Prévisions budgétaires révisées du PNUD pour l'exercice biennal 1992-1993 compte tenu des prévisions de recettes extrabudgétaires provenant de sources extérieures

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

	Montant estimatif des crédits proposés	Prévisions de recettes extrabudgétaires	Total (montant brut/net)
I. RESSOURCES DU PNUD			
A. Activités de base du PNUD			
Siège ^a	148 253,6	23 297,7	171 551,3
Bureaux extérieurs	331 322,4	30 200,4	361 522,8
Activités de base du PNUD, montant brut	479 576,0	53 498,1	533 074,1
Prévisions de recettes ^b	32 000,0	0,0	32 000,0
Activités de base du PNUD, montant net	447 576,0	53 498,1	501 074,1
B. Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes			
Activités d'élaboration des programmes	21 286,0	0,0	21 286,0
Services pour l'exécution des projets et programmes			
Services d'appui au développement	5 788,7	0,0	5 788,7
Bureau des services d'appui aux projets	32 793,3	33 269,9	66 063,2
Bureau des services d'achat interorganisations	5 669,4	2 681,4	8 350,8
Volontaires des Nations Unies	30 728,2	1 829,0	32 557,2
Exécution nationale	2 690,6	0,0	2 690,6
Total, Services pour l'exécution des projets et programmes	77 670,2	37 780,3	115 450,5
Appui aux programmes	2 300,0	0,0	2 300,0
Total, Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes	82 256,2	37 780,3	139 036,5
C. Montant total des ressources du PNUD			
Montant brut	580 832,2	91 278,4	672 110,6
Prévisions de recettes ^b	32 000,0	0,0	32 000,0
Montant net	548 832,2	91 278,4	640 110,6
II. RESSOURCES DES FONDS D'AFFECTATION SPECIALE			
A. FENU	10 766,0	0,0	10 766,0
B. Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles et Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement	4 356,6	13,6	4 370,2
C. BNUS	8 004,3	3 547,6	11 551,9
D. UNIFEM	5 605,6	446,8	6 052,4
Montant total des ressources des fonds d'affectation spéciale	28 732,5	4 008,0	32 740,5
III. MONTANT TOTAL DES CREDITS DU PNUD			
Montant brut	609 564,7	95 286,4	704 851,1
Prévisions de recettes ^b	32 000,0	0,0	32 000,0
Montant net	577 564,7	95 286,4	672 851,1

^a Les recettes extrabudgétaires du siège représentent les recettes provenant de sources extérieures, à l'exclusion des montants remboursés aux unités de base du PNUD par d'autres unités. Ces remboursements sont déjà compris dans le montant estimatif des crédits demandés pour les unités autres que les unités de base.

^b Y compris un montant de 32 millions de dollars représentant les prévisions de recettes au titre des contributions en espèces des gouvernements hôtes.

Tableau 2

Projet de budget du PNUD pour l'exercice biennal 1994-1995 compte tenu des prévisions de recettes extrabudgétaires provenant de sources extérieures

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

	Montant estimatif des crédits proposés	Prévisions de recettes extrabudgétaires	Total (montant brut/net)
I. RESSOURCES DU PNUD			
A. Activités de base du PNUD			
Siège ^a	149 359,4	23 396,8	172 756,2
Bureaux extérieurs	239 760,2	39 006,7	278 766,9
Activités de base du PNUD, montant brut	389 119,6	62 403,5	451 523,1
Prévisions de recettes ^b	36 700,0	0,0	36 700,0
Activités de base du PNUD, montant net	352 419,6	62 403,5	414 823,1
B. Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes			
2 Activités d'élaboration des programmes	25 989,5	0,0	25 989,5
Appui aux activités opérationnelles des Nations Unies	96 981,7	0,0	96 981,7
Services pour l'exécution des projets et programmes			
Services d'appui au développement	6 225,0	0,0	6 225,0
Bureau des services d'appui aux projets	36 029,6	37 167,4	73 197,0
Bureau des services d'achat interorganisations	31 008,5	3 013,7	9 112,2
Volontaires des Nations Unies	31 707,3	391,5	32 098,8
Exécution nationale	3 161,5	0,0	3 161,5
Total, Services pour l'exécution des projets et programmes	83 221,9	40 572,6	123 794,5
Appui aux programmes	2 300,0	0,0	2 300,0
Total, Activités d'appui aux programmes d'élaboration des programmes	208 493,1	40 572,6	249 065,7
C. Montant total des ressources du PNUD			
Montant brut	597 612,7	102 976,1	700 588,8
Prévisions de recettes ^b	36 700,0	0,0	36 700,0
Montant net	560 912,7	102 976,1	663 888,8
II. RESSOURCES DES FONDS D'AFFECTATION SPECIALE			
A. FENU	11 824,1	0,0	11 824,1
B. Fonds autorenewable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles et Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement	4 243,4	13,6	4 257,0
C. BNUS	8 054,9	3 689,3	11 744,2
D. UNIFEM	6 640,0	467,1	7 107,1
Montant total des ressources des fonds d'affectation spéciale	30 762,4	4 170,0	34 932,4
III. MONTANT TOTAL DES CREDITS DU PNUD			
Montant brut	628 375,1	107 146,1	735 521,2
Prévisions de recettes ^b	36 700,0	0,0	36 700,0
Montant net	591 675,1	107 146,1	698 821,2

^a Les recettes extrabudgétaires du siège représentent les recettes provenant de sources extérieures, à l'exclusion des montants remboursés aux unités de base du PNUD par d'autres unités. Ces remboursements sont déjà compris dans le montant estimatif des crédits demandés pour les unités autres que les unités de base.

^b Y compris un montant de 36,7 millions de dollars représentant les prévisions de recettes au titre des contributions en espèces des gouvernements hôtes.

Tableau 3

Ventilation des prévisions de dépenses (montants bruts) du PNUD pour l'exercice biennal, par programme et par unité administrative

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Unité administrative	Prévisions pour 1992-1993			Prévisions pour 1994-1995				Total
	Crédits approuvés	Augmentation/ (diminution) des coûts	Prévisions révisées	Prévisions de dépenses supplémentaires			Augmentation/ (diminution) totale	
				Augmentation/ (diminution) de volume	Augmentation/ (diminution) des coûts	Augmentation/ (diminution)		
I. ACTIVITES DE BASE DU PNUD								
A. Siège								
Bureau de l'Administrateur								
Bureau de l'Administrateur	3 441,0	2,3	3 443,3	(82,2)	247,9	165,7	3 609,0	
Division du personnel	10 028,3	7,5	10 035,8	(419,3)	857,1	437,8	10 473,6	
Bureau de la planification et de la coordination	2 558,1	48,3	2 606,4	(337,0)	163,7	(173,3)	2 433,1	
Division de la vérification des comptes et du contrôle interne	3 328,0	35,5	3 394,1	(65,4)	298,7	233,3	4 227,4	
Total partiel	19 986,0	93,6	20 079,6	(903,9)	1 567,4	663,5	20 743,1	
Bureau de la politique et de l'évaluation du Programme								
Bureau de la politique et de l'évaluation et du Programme	14 525,4	171,0	14 696,4	(1 249,7)	1 040,4	(209,3)	14 487,1	
Division du programme mondial et du programme régional	16 199,5	16,8	1 690,9	(107,1)	126,4	19,3	1 710,2	
Total partiel	16 199,5	187,8	16 387,3	(1 356,8)	1 166,8	(190,0)	16 197,3	
Bureau de l'administration et des finances								
Bureau de l'Administrateur assistant	5 842,8	(8,9)	5 833,9	(311,8)	416,9	105,1	5 939,0	
Division des finances	14 224,1	(446,8)	13 777,3	(2 407,9)	1 105,5	(1 302,4)	12 474,9	
Division des services administratifs et de l'information	39 318,0	(16,9)	39 301,1	(3 228,2)	3 052,5	(175,7)	39 125,4	
Total partiel	59 384,9	(472,6)	58 912,3	(5 947,9)	4 574,9	(1 373,0)	57 539,3	
Bureau des relations extérieures								
Bureau du Directeur	2 242,7	2,9	2 245,6	(376,3)	166,9	(209,4)	2 036,2	
Secrétariat du Conseil d'administration	192,8	12,1	3 204,9	(36,3)	245,8	209,5	3 414,4	
Division des affaires publiques	7 090,0	1,2	7 091,2	(48,4)	589,5	541,1	7 632,3	
Groupe de la mobilisation des ressources	150,1	8,9	1 159,0	(16,4)	94,4	78,0	1 237,0	
Bureau du PNUD à Genève	4 144,8	69,4	4 214,2	(17,5)	163,7	146,2	4 360,4	
Total partiel	17 820,4	94,5	17 914,9	(494,9)	1 260,3	765,4	18 680,3	

Unité administrative	Prévisions pour 1992-1993			Prévisions pour 1994-1995				Total
	Crédits approuvés	Augmentation/ (diminution) des coûts	Prévisions révisées	Prévisions de dépenses supplémentaires			Augmentation/ (diminution) totale	
				Augmentation/ (diminution) de volume	Augmentation/ (diminution) des coûts	Augmentation/ (diminution)		
Bureau régional pour l'Afrique	15 125,6	215,2	15 340,8	(1 462,7)	1 388,3	(74,4)	15 266,4	
Bureau régional pour les Etats arabes	4 985,9	(115,9)	4 870,0	(73,1)	323,8	250,7	5 120,7	
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	8 290,0	115,5	8 405,5	(718,6)	790,1	71,5	8 477,0	
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	5 226,0	62,3	5 288,3	(270,7)	386,5	115,8	5 404,1	
Division pour l'Europe et la Communauté d'Etats indépendants	853,5	201,4	1 054,9	749,4	126,9	876,3	1 931,2	
Total partiel	34 441,0	478,5	34 959,5	(1 775,7)	3 015,6	1 239,9	36 199,4	
Total partiel, I.A	147 871,8	381,8	148 253,6	(10 479,2)	11 585,0	1 105,8	149 359,4	
<u>B. Bureaux extérieurs</u>								
Afrique	139 052,3	480,4	139 532,7	(10 374,2)	15 601,5	5 227,3	144 760,0	
Etats arabes	48 088,5	(976,9)	47 111,6	(4 499,1)	5 626,7	1 127,6	48 239,2	
Asie et Pacifique	75 432,9	(1 716,6)	73 716,3	(9 571,1)	7 540,9	(2 030,2)	71 686,1	
Amérique latine et Caraïbes	49 460,1	659,2	50 119,3	(6 326,6)	6 067,8	(258,8)	49 865,5	
Europe	8 966,9	(142,3)	8 824,6	(2 570,8)	950,7	(1 620,1)	7 204,5	
Europe : Communauté d'Etats indépendants	3 000,0	0,0	3 000,0	1 300,0	500,0	1 800,0	4 800,0	
Total partiel	324 000,7	(1 696,2)	322 304,5	(32 041,8)	36 287,6	4 245,8	326 550,3	
Appui fourni par les bureaux extérieurs, sans distinction de pays	9 220,0	(202,1)	9 017,9	706,8	466,9	1 173,7	10 191,6	
Total partiel, I.B.	333 220,7	(1 898,3)	331 322,4	(31 335,0)	36 754,5	5 419,5	336 741,9	
Total, I	481 092,5	(1 516,5)	479 576,0	(41 814,2)	48 339,5	6 525,3	486 101,3	
II. ACTIVITES D'APPUI AUX PROGRAMMES ET DELABORATION DES PROGRAMMES								
<u>A. Activités d'élaboration des programmes</u>								
Bureau de la politique et de l'évaluation du Programme	8 070,2	(171,6)	7 898,6	0,0	807,3	807,3	8 705,9	
Bureau chargé du Rapport mondial sur le développement humain	933,4	311,9	1 245,3	0,0	117,8	117,8	1 363,1	
CTPD/INRES	3 653,0	139,4	3 792,4	(368,7)	358,5	(10,2)	3 782,2	
Activités d'élaboration des programmes : bureaux extérieurs	8 079,7	270,0	8 349,7	2 781,6	1 007,0	3 788,6	12 138,3	
Total partiel	20 736,3	549,7	21 286,0	2 412,9	2 290,6	4 703,5	25 989,5	

Unité administrative	Prévisions pour 1992-1993			Prévisions pour 1994-1995				Total
	Crédits approuvés	Augmentation/ (diminution) des coûts	Prévisions révisées	Prévisions de dépenses supplémentaires				
				Augmentation/ (diminution) de volume	Augmentation/ (diminution) des coûts	Augmentation/ (diminution) totale		
B. Services pour l'exécution des projets et programmes								
Services d'appui au développement	5 788,7	0,0	5 788,7	0,0	436,3	436,3	6 225,0	
Bureau des services d'appui aux projets	32 275,0	518,3	32 793,3	0,0	3 236,3	3 236,3	36 029,6	
Bureau des services d'achats interorganisations	5 675,1	(5,7)	5 669,4	0,0	429,1	429,1	6 098,5	
Volontaires des Nations Unies	30 830,8	(102,6)	30 728,2	(438,0)	1 417,1	979,1	31 707,3	
Exécution nationale	2 680,4	10,2	2 690,6	150,0	320,9	470,9	3 161,5	
Total partiel	77 250,0	420,0	77 670,2	(288,0)	5 839,7	5 551,7	83 221,9	
C. Appui aux programmes								
Total, II	2 300,0	0,0	2 300,0	0,0	0,0	0,0	2 300,0	
TOTAL DES RESSOURCES DU PNUD, I. ET II.	100 286,3	969,9	101 256,2	2 124,9	8 130,3	10 255,2	111 511,4	
	581 378,8	(546,6)	580 832,2	(39 689,3)	56 469,8	16 780,5	597 612,7	
III. FONDS D'AFFECTATION SPECIALE								
A. Bureau de la politique et de l'évaluation du Programme								
FENU	10 627,2	138,8	10 766,0	(137,0)	1 195,1	1 058,1	11 824,1	
Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles et le Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement	8 038,2	(124,6)	4 356,6	(300,4)	187,2	(113,2)	4 243,4	
BNUS	23 146,6	(33,9)	8 004,3	(997,1)	1 047,7	50,6	8 054,9	
Total partiel	41 812,0	(19,7)	23 126,9	(1 434,5)	2 430,0	995,5	24 122,4	
B. UNIFEM								
Total, III	5 347,4	258,2	5 605,6	297,0	737,4	1 034,4	6 640,0	
TOTAL DES CREDITS OUVERTS, I. à III.	28 494,0	238,5	28 732,5	(1 137,5)	3 167,4	2 029,9	30 762,4	
	609 872,8	(308,1)	609 564,7	(40 826,8)	59 637,2	18 810,4	7628 375,1	

Tableau 4 a)

Ventilation des prévisions budgétaires révisées du PNUD (montants bruts) pour l'exercice biennal 1992-1993
 selon l'origine des fonds et par objet de dépense et principale catégorie de dépense

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Origine des fonds/objet de dépense	Principales catégories de dépenses								Total
	Traitements et salaires	Dépenses communes de personnel	Frais de voyage du personnel envoyé en mission	Services contractuels	Frais généraux de fonctionnement	Fournitures et accessoires	Achats de mobilier et de matériel	Remboursements	
I. RESSOURCES DU PNUD									
A. Activités de base du PNUD									
Bureaux extérieurs	144 040,5	101 776,4	6 356,1	4 101,6	46 731,5	7 400,6	14 701,7	6 214,0	331 322,4
Siège	63 533,2	39 282,8	4 974,9	4 741,5	24 285,5	1 885,1	3 130,5	6 420,1	148 253,6
Total, activités de base du PNUD	207 573,7	141 059,2	11 331,0	8 843,1	71 017,0	9 285,7	17 832,2	12 634,1	479 576,0
B. Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes									
Activités d'élaboration des programmes	10 801,1	7 707,7	313,4	468,1	1 557,6	77,4	360,7	0,0	21 286,0
Services pour l'exécution des projets et programmes									
Services d'appui au développement	5 788,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5 788,7
Bureau des services d'appui aux projets	12 924,9	6 577,1	839,9	1 649,0	4 395,7	454,7	524,1	5 427,9	32 793,3
Bureau des services d'achats interorganisations	2 614,3	1 054,4	127,3	214,0	731,5	58,6	92,8	776,5	5 669,4
Volontaires des Nations Unies	1 516,6	6 585,5	967,4	1 308,6	2 774,9	571,3	851,7	2 532,9	30 728,2
Exécution nationale	1 622,8	446,3	357,3	0,0	253,2	0,0	11,0	0,0	2 690,6
Total, services pour l'exécution des projets et programmes	38 086,6	14 663,3	2 291,9	3 171,6	8 155,3	1 084,6	1 479,6	8 737,3	77 670,2
Activités d'appui aux programmes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2 300,0	2 300,0
Total, activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes	48 887,7	22 371,0	2 605,3	3 639,7	9 712,9	1 162,0	1 840,3	11 037,3	101 256,2
Total des ressources du PNUD	256 461,4	163 430,2	13 936,3	12 482,8	80 729,9	10 447,7	19 672,5	23 671,4	580 832,2

Principales catégories de dépenses										
Origine des fonds/objet de dépense	Frais de voyage		Dépenses communes de personnel	Frais de voyage du personnel envoyé en mission	Services contractuels	Frais généraux de fonctionnement	Fournitures et accessoires	Achats de mobilier et de matériel	Remboursements	Total
	Traitements et salaires									
II. RESSOURCES DES FONDS D'AFFECTATION SPECIALE										
FENU	4 551,2	2 558,6	490,6	168,9	1 144,4	84,9	296,0	1 471,4	10 766,0	
Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles et Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement	1 752,2	1 048,1	104,9	11,8	616,1	20,4	17,6	785,5	4 356,6	
BNUS	2 704,5	1 769,4	332,2	62,8	1 169,9	77,5	205,8	1 682,2	8 004,3	
UNIFEM	2 379,8	1 346,3	128,8	130,8	768,8	51,9	57,1	742,1	5 605,6	
Total des ressources des fonds d'affectation spéciale	11 387,7	6 722,4	1 056,5	374,3	3 699,2	234,7	576,5	4 681,2	28 732,5	
III. TOTAL	267 849,1	170 152,6	14 992,8	12 857,1	84 429,1	10 682,4	20 249,0	28 352,6	609 564,7	

Tableau 4 b)

Ventilation du projet de budget du PNUD (montants bruts) pour l'exercice biennal 1994-1995
 selon l'origine des fonds et par objet de dépense et principale catégorie de dépense

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Origine des fonds/objet de dépense	Principales catégories de dépenses							Total
	Traitements et salaires	Dépenses communes de personnel	Frais de voyage du personnel envoyé en mission	Services contractuels	Frais généraux de fonctionnement	Fournitures et accessoires	Achats de mobilier et de matériel	
I. RESSOURCES DU PNUD								
A. Activités de base du PNUD								
Bureaux extérieurs	147 405,2	95 684,4	6 919,9	4 542,1	49 528,3	7 740,8	15 815,9	9 105,3
Siège	63 744,1	37 822,2	5 266,3	5 112,7	25 581,7	1 911,6	3 325,7	6 595,1
Total, activités de base du PNUD	211 149,3	133 506,6	12 186,2	9 654,8	75 110,0	9 652,4	19 141,6	15 700,4
B. Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes								
Activités d'élaboration des programmes	14 055,7	8 855,5	276,9	391,7	1 907,5	101,0	401,2	0,0
Services pour l'exécution des projets et programmes								
Services d'appui au développement	6 225,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Bureau des services d'appui aux projets	14 433,6	7 086,5	906,1	1 795,1	4 890,8	489,6	568,7	5 859,2
Bureau des services d'achats interorganisations	2 821,8	1 093,3	136,2	232,0	813,2	62,4	101,7	837,9
Volontaires des Nations Unies	6 735,0	6 735,0	989,6	1 372,3	2 892,2	601,5	867,4	2 736,6
Exécution nationale	1 368,8	468,6	348,9	0,0	413,2	11,0	24,0	527,0
Total, services pour l'exécution des projets et programmes	40 361,9	15 383,4	2 380,8	3 399,4	9 009,4	1 164,5	1 561,8	9 960,7
Activités d'appui aux programmes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2 300,0
Total, activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes	54 417,6	24 238,9	2 667,7	3 791,1	10 916,9	1 266,5	1 963,0	12 260,7
Total des ressources du PNUD	265 566,9	157 745,5	14 843,9	13 445,9	86 026,9	10 917,9	21 104,6	27 961,1
								597 612,7

Principales catégories de dépenses									
Origine des fonds/objet de dépense	Traitements et salaires	Dépenses communes de personnel	Frais de voyage du personnel envoyé en mission	Services contractuels	Frais généraux de fonctionnement	Fournitures et accessoires	Achats de mobilier et de matériel	Remboursements	Total
II. RESSOURCES DES FONDS D'AFFECTATION SPECIALE									
FENU	4 789,6	2 634,9	503,1	300,6	1 594,5	91,3	322,8	1 587,3	11 824,1
Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles et Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement	1 632,1	975,1	67,5	8,3	778,8	15,0	19,4	747,2	4 243,4
BNUS	2 567,5	1 696,4	225,5	31,1	1 472,1	71,0	176,5	1 814,8	8 054,9
UNIFEM	2 752,4	1 503,8	189,1	157,1	1 080,7	56,3	96,5	804,1	6 640,0
Total des ressources des fonds d'affectation spéciale	11 741,6	6 810,2	985,2	497,1	4 926,1	233,6	615,2	4 953,4	30 762,4
III. TOTAL									
	277 308,5	164 555,7	15 829,1	13 943,0	90 953,0	11 151,5	21 719,8	32 914,5	628 375,1

Tableau 5

Ventilation, par catégorie et objet de dépense, des prévisions budgétaires du PNUD
 (montants bruts) pour les activités de base, 1992-1995

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Catégorie et objet de dépense	1992-1993		1994-1995			Total
	Crédits approuvés	Augmentation/ (diminution) des coûts	Prévisions révisées	Dépenses supplémentaires prévues		
				Augmentation/ (diminution) de volume	Augmentation/ (diminution) des coûts	
<u>Traitements et salaires</u>						
Postes permanents	198 045,3	(2 986,8)	195 058,5	(19 535,1)	22 707,6	3 172,5
Postes temporaires	2 521,7	82,3	2 604,0	(191,2)	340,5	149,3
Personnel temporaire	3 417,7	(64,4)	3 353,3	(314,4)	291,0	(23,4)
Consultants	3 527,7	(11,2)	3 516,5	(210,1)	253,2	43,1
Heures supplémentaires	3 059,0	(17,6)	3 041,4	(153,4)	387,5	234,1
	210 571,4	(2 997,7)	207 573,7	(20 404,2)	23 979,8	3 575,6
						211 149,3
<u>Dépenses communes de personnel</u>						
Indemnités versées au personnel	30 563,2	77,5	30 640,7	(5 832,5)	1 799,7	(4 032,8)
Pensions et assurance médicale	47 818,2	395,8	48 214,0	(5 446,3)	3 437,0	(2 009,3)
Indemnités pour frais d'études et frais de voyage connexes	7 490,5	98,7	7 589,2	(682,2)	544,6	(137,6)
Congé dans les foyers	5 316,2	0,0	5 316,2	(525,7)	378,7	(147,0)
Frais de voyage et de réaffectation	15 950,6	92,7	16 043,3	(1 459,6)	1 149,3	(310,3)
Frais à l'occasion des nominations, mutations et cessations de service	12 275,2	0,0	12 275,2	(1 012,5)	888,6	(123,9)
Sécurité	942,9	749,4	1 692,3	(306,2)	109,0	(197,2)
Formation	7 863,8	(0,1)	7 863,7	(749,3)	561,9	(187,4)
Autres dépenses communes de personnel, y compris les remboursements d'impôts	10 810,1	614,5	11 424,6	(1 161,3)	754,2	(407,1)
	139 030,7	2 028,5	141 059,2	(17 175,6)	9 623,0	(7 552,6)
						133 506,6
<u>Frais de voyage du personnel en mission</u>						
Frais de voyage du personnel affecté à des réunions	1 412,4	(13,0)	1 399,4	0,0	108,6	108,6
Autres frais de voyage du personnel	9 882,5	49,1	9 931,6	(226,1)	972,7	746,6
	11 294,9	36,1	11 331,0	(226,1)	1 081,3	855,2
						12 186,2
<u>Services contractuels</u>						
Travaux contractuels (information) y compris imprimerie et reliure	4 066,2	(29,0)	4 037,2	(25,7)	404,7	379,0
Traduction	507,0	(4,7)	502,3	0,0	37,3	37,3
Contrats d'élaboration de systèmes	4 306,0	(2,4)	4 303,6	0,0	395,4	395,4
	8 879,2	(36,1)	8 843,1	(25,7)	837,4	811,7
						9 654,8

Catégorie et objet de dépense	1992-1993		1994-1995			Total
	Crédits approuvés	Augmentation/ (diminution) des coûts	Prévisions révisées	Dépenses supplémentaires prévues		
				Augmentation/ (diminution) de volume	Augmentation/ (diminution) des coûts	
<u>Frais généraux de fonctionnement</u>						
Location et entretien des locaux	30 544,6	(274,2)	30 270,4	(1 758,6)	3 344,3	1 585,7
Eclairage, chauffage, énergie et eau	5 059,0	12,4	5 071,4	(298,9)	739,3	440,4
Location et entretien du mobilier et du matériel, et fournitures	10 564,4	(24,2)	10 540,2	(1 292,8)	1 529,9	237,1
Communications	17 544,0	(69,7)	17 474,3	(517,4)	2 032,1	1 514,7
Dépenses de représentation	606,7	4,4	611,1	(2,8)	94,7	91,9
Location et entretien du matériel informatique	2 254,1	0,0	2 254,1	0,0	218,0	218,0
Services divers	4 893,1	(97,6)	4 795,5	(569,6)	574,8	5,2
	71 465,9	(448,9)	71 017,0	(4 440,1)	8 533,1	4 093,0
<u>Fournitures et accessoires</u>						
Papeterie et fournitures de bureau	9 108,4	(46,3)	9 062,1	(849,5)	1 195,5	346,0
Fournitures de TEI	223,6	0,0	223,6	0,0	20,7	20,7
	9 332,0	(46,3)	9 285,7	(849,5)	1 216,2	366,7
<u>Achat de mobilier et de matériel</u>						
Mobilier et matériel de bureau	6 610,8	(6,3)	6 604,5	(249,5)	707,6	458,1
Micro-ordinateurs (matériel/logiciel)	6 220,4	(0,1)	6 220,3	(126,9)	551,1	424,2
Véhicules	4 562,6	(12,7)	4 549,9	(134,3)	527,0	392,7
Matériel de sécurité	462,2	(4,7)	457,5	0,0	34,4	34,4
	17 856,0	(23,8)	17 832,2	(510,7)	1 820,1	1 309,4
<u>Remboursements</u>						
Contributions du PNUD au compte des services communs des bureaux extérieurs	476,7	(9,2)	467,5	0,0	(5,6)	(5,6)
Contributions à la CEI	0,0	3 000,0	3 000,0	1 300,0	500,0	1 800,0
Centres régionaux de services	0,0	0,0	0,0	818,3	61,7	880,0
Participation à des activités conjointes	5 732,6	(3 456,5)	2 276,1	(100,0)	164,6	64,6
Remboursement du PNUD à l'ONU	6 453,1	0,0	6 453,1	(200,6)	493,2	292,6
Comité permanent chargé des questions liées aux programmes	0,0	(437,4)	437,4	0,0	34,7	34,7
	12 662,4	(28,3)	12 634,1	1 817,7	1 248,6	3 066,3
Total général	481 092,5	(1 516,5)	479 576,0	(41 814,2)	48 339,5	6 525,3
						486 101,3

Tableau 6 a)

Ventilation prévue des prévisions révisées (montants bruts) pour l'exercice biennal 1992-1993 au titre du traitement électronique de l'information et des dépenses connexes ^a

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Origine des fonds/objet de dépense	Principales catégories de dépenses					Total
	Dépenses de personnel	Contrats d'élaboration de systèmes	Crédit-bail, redevances de licence et entretien	Achat de matériel, de logiciels et de fournitures de TEI	Services communs d'informatique	
I. RESSOURCES DU PNUD						
A. Activités de base du PNUD						
Siège	6 156,8	1 521,2	2 219,8	2 539,0	48,3	12 485,1
Bureaux extérieurs	501,1	2 782,4	34,3	3 903,5	0,0	8 221,3
Total, Activités de base du PNUD	7 657,9	4 303,6	2 254,1	6 442,5	48,3	20 706,4
B. Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes						
Activités d'élaboration des programmes	0,0	206,1	0,0	263,9	0,0	470,0
Services pour l'exécution des projets et programmes						
Services d'appui au développement	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
Bureau des services d'appui aux projets	0,0	1 341,0	37,1	349,7	277,2	2 005,0
Groupe des services d'achat interorganisations	0,0	145,7	0,0	85,3	12,0	243,0
Volontaires des Nations Unies	0,0	711,0	0,0	527,2	256,9	1 495,1
Exécution nationale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total, Services pour l'exécution des projets et programmes	0,0	2 197,7	37,1	962,2	546,1	3 743,1
Appui aux programmes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total, Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes	0,0	2 403,8	37,1	1 226,1	546,1	4 213,1
C. Ressources totales du PNUD	7 657,9	6 707,4	2 291,2	7 668,6	594,4	24 919,5
II. RESSOURCES DES FONDS D'AFFECTATION SPECIALE						
FENU	0,0	22,8	59,4	256,7	0,0	338,9
Fonds autorenewable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles et Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement		0,0	6,6	13,1	0,0	19,7
BNUS	0,0	44,5	3,1	105,7	0,0	153,3
UNIFEM	0,0	35,6	9,2	26,0	3,5	74,3
Total, Ressources des fonds d'affectation spéciale	0,0	102,9	78,3	401,5	3,5	586,2
Total, PNUD	7 657,9	6 810,3	2 369,5	8 070,1	597,9	25 505,7

^a Ce tableau ne reflète pas en totalité les dépenses de TEI du PNUD. Il ne tient compte que des dépenses qui peuvent être aisément distinguées dans le budget.

Tableau 6 b)

Ventilation prévue des prévisions budgétaires (montants bruts) pour l'exercice biennal 1994-1995 au titre du traitement électronique de l'information et des dépenses connexes ^a

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Origine des fonds/objet de dépense	Principales catégories de dépenses					Total
	Dépenses de personnel	Contrats d'élaboration de systèmes	Crédit-bail, redevances de licence et entretien	Achat de matériel, de logiciels et de fournitures de TEI	Services communs d'informatique	
I. RESSOURCES DU PNUD						
A. Activités de base du PNUD						
Siège	5 655,0	1 661,0	2 434,8	2 775,7	51,8	12 578,3
Bureaux extérieurs	1 112,7	3 038,0	37,3	4 113,1	0,0	8 301,1
Total, Activités de base du PNUD	6 767,7	4 699,0	2 472,1	6 888,8	51,8	20 879,4
B. Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes						
Activités d'élaboration des programmes	0,0	110,0	0,0	314,6	0,0	424,6
Services pour l'exécution des projets et programmes						
Services d'appui au développement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Bureau des services d'appui aux projets	0,0	1 464,0	40,5	381,7	302,7	2 188,9
Groupe des services d'achat interorganisations	159,1		0,0	93,9	13,0	266,0
Volontaires des Nations Unies	0,0	1 703,0	0,0	575,4	280,8	1 632,5
Exécution nationale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total, Services pour l'exécution des projets et programmes	159,1	2 399,4	40,5	1 051,0	596,5	4 087,4
Appui aux programmes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total, Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes	0,0	2 509,4	40,5	1 365,6	596,5	4 512,0
C. Ressources totales du PNUD	6 767,7	7 208,4	2 512,6	8 254,4	648,3	25 391,4
II. RESSOURCES DES FONDS D'AFFECTATION SPECIALE						
FENU	0,0	150,9	64,8	280,5	0,0	496,2
Fonds renouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles et Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement	0,0	0,0	7,0	14,5	0,0	21,5
BNUS	0,0	13,0	3,5	62,1	0,0	78,6
UNIFEM	0,0	54,7	10,1	47,9	7,4	120,1
Total, Ressources des fonds d'affectation spéciale	0,0	218,6	85,4	405,0	7,4	716,4
Total, PNUD	6 767,7	7 427,0	2 598,0	8 659,4	655,7	26 107,8

^a Ce tableau ne reflète pas en totalité les dépenses de TEI du PNUD. Il ne tient compte que des dépenses qui peuvent être aisément distinguées dans le budget.

Tableau 7

Prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 1994-1995 au titre des activités financées à l'aide de fonds extrabudgétaires, selon l'origine des fonds et par unité administrative

(En milliers de dollars E.-U.)

Origine des fonds/unité administrative	1992-1993 Montants estimatifs révisés	Augmentation (diminution) prévue	1994-1995 Prévisions de dépenses
I. SERVICES D'APPUI FOURNIS PAR LE PNUD AU TITRE DE SES ACTIVITES DE BASE A D'AUTRES ACTIVITES DU PNUD, A D'AUTRES ORGANISATIONS ET A DES FONDS D'AFFECTATION SPECIALE			
A. <u>Bureau de l'Administrateur</u>			
Bureau de l'Administrateur	783,5	(6,4)	777,1
Bureau de la planification et de la coordination	405,9	0,0	405,9
Division du personnel	5 749,9	(48,5)	5 701,4
Division de la vérification des comptes et du contrôle de la gestion	2 838,7	676,3	3 515,0
Total partiel	9 778,0	621,4	10 399,4
B. <u>Bureau de l'administration et des finances</u>			
Bureau de l'Administrateur assisté	691,9	61,1	753,0
Division des finances	4 319,5	97,4	4 416,9
Division des services administratifs et d'informatique	8 208,5	138,5	8 347,0
Total partiel	13 819,9	297,0	14 116,9
C. <u>Bureau des relations extérieures</u>			
Bureau du Directeur	524,4	(361,4)	163,0
Division des relations extérieures et du secrétariat du Conseil d'administration	655,1	0,0	655,1
Division des affaires publiques	233,0	0,0	233,0
Bureau du PNUD à Genève	318,5	(318,5)	0,0
Total partiel	1 731,0	(679,9)	1 051,1
D. <u>Divers</u>			
Bureau régional pour les Etats arabes	84,7	(34,7)	0,0
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	325,0	0,0	325,0
Bureau de la politique et de l'évaluation du programme	260,9	0,0	260,9
Appui fourni par les bureaux extérieurs, sans distinction de pays	759,2	0,0	759,2
Total partiel	1 375,9	(18,8)	1 357,1
Total, I	26 704,8	219,7	26 924,5

Origine des fonds/unité administrative	1992-1993 Montants estimatifs révisés	Augmentation (diminution) prévue	1994-1995 Prévisions de dépenses
II. SERVICES D'APPUI ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES CONCERNANT LES BUREAUX EXTERIEURS			
A. <u>Bureaux extérieurs</u>			
Afrique	3 884,6	134,3	4 018,9
Etats arabes	10 216,3	549,4	10 765,7
Asie et Pacifique	3 821,7	170,0	3 991,7
Amérique latine et Caraïbes	11 234,5	5 912,3	17 146,8
Europe	256,3	7,6	263,9
Europe : CEI	612,2	1 422,4	2 034,6
Appui fourni par les bureaux extérieurs, sans distinction de pays	174,8	610,3	785,1
Total partiel	30 200,4	8 806,3	39 006,7
B. <u>Siège</u>			
1. Bureau de l'Administrateur			
Bureau de la planification et de la coordination	345,5	21,5	366,0
Division du personnel	659,7	(391,1)	968,6
Total partiel	1 705,2	(370,6)	1 334,6
2. Bureau de la politique et de l'évaluation du Programme			
Bureau de la politique et de l'évaluation du Programme	44,8	25,3	69,0
Division du programme mondial et du programme interrégional	911,1	35,9	867,5
Total partiel	1 675,9	61,2	1 737,1
3. Bureau de l'administration et des finances			
Division des finances	270,3	(105,0)	1 165,1
Division des services administratifs et d'information	645,6	(74,2)	270,4
Total partiel	1 615,7	(179,2)	1 436,5
4. Bureaux régionaux			
Afrique	414,1	64,2	1 478,3
Etats arabes	440,2	51,5	1 091,7
Asie et Pacifique	175,0	(766,9)	987,1
Amérique latine et Caraïbes	261,1	564,4	3 600,5
Division pour l'Europe et CEI	708,5	124,0	733,2
Total partiel	8 132,9	(242,1)	7 890,8
Total partiel, II.B	13 129,7	(730,7)	12 399,0
Total, II	43 330,1	8 075,6	51 405,7

Origine des fonds/unité administrative	1992-1993 Montants estimatifs révisés	Augmentation (diminution) prévue	1994-1995 Prévisions de dépenses
III. SERVICES D'APPUI FOURNIS AU TITRE D'ACTIVITES AUTRES QUE LES ACTIVITES DE BASE, FINANCEES A L'AIDE DE FONDS EXTRABUDGETAIRES			
Bureau des services d'appui aux projets	33 269,9	3 897,5	37 167,4
Bureau des services d'achats interorganisations	2 681,4	332,3	3 013,7
Volontaires des Nations Unies	1 829,0	(1 437,5)	391,5
BNUS			
BNUS	1 547,6	141,7	1 689,3
Entreprise connexe PNUD-BNUS/PNUE	2 000,0	0,0	2 000,0
Total, BNUS	3 547,6	141,7	3 689,3
UNIFEM	446,8	20,3	467,1
Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement et Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles	13,6	0,0	13,6
Total, III	41 788,3	2 954,3	44 742,6
Total général	111 823,2	11 249,6	123 072,8

Tableau 8

Prévisions de dépenses au titre d'activités financées à l'aide de fonds extrabudgétaires, par principale catégorie de dépense, 1992-1995

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

Principale catégorie de dépense	Activités de base du PNUD				Activités d'appui aux programmes				Activités au titre des fonds d'affectation spéciale			
	1992-1993 Prévisions de dépenses révisées	Augmentation (diminution) prévue	1994-1995 Prévisions de dépenses	1992-1993 Prévisions de dépenses révisées	Augmentation (diminution) prévue	1994-1995 Prévisions de dépenses	1992-1993 Prévisions de dépenses révisées	Augmentation (diminution) prévue	1994-1995 Prévisions de dépenses	1992-1993 Prévisions de dépenses révisées	Augmentation (diminution) prévue	1994-1995 Prévisions de dépenses
Traitements et salaires	39 212,2	3 247,2	42 459,4	15 519,4	1 200,6	16 720,0	2 280,1	164,1	2 444,2			
Dépenses communes de personnel	15 508,6	895,8	16 404,4	7 818,4	484,9	8 303,3	1 287,3	(4,9)	1 282,4			
Frais de voyage du personnel envoyé en mission	1 786,2	281,3	2 067,5	790,2	(13,6)	776,6	143,2	(1,1)	142,1			
Services contractuels	1 971,1	630,1	2 601,2	2 388,7	188,6	2 587,3	3,1	5,1	8,2			
Frais généraux de fonctionnement	6 569,4	2 943,3	9 512,7	5 069,1	582,5	5 651,6	244,1	1,4	245,5			
Fournitures et accessoires	676,7	257,0	933,7	588,1	(10,1)	578,0	21,0	(0,7)	20,3			
Achat de mobilier et de matériel	3 599,9	37,4	3 637,3	995,3	(17,0)	978,3	29,2	(1,9)	27,3			
Autres dépenses	710,8	3,2	714,0	4 611,1	386,4	4 977,5	0,0	0,0	0,0			
Total	70 034,9	8 295,3	78 330,2	37 380,3	2 792,3	40 572,6	4 008,0	162,0	4 170,0			

Tableau 9
 Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, 1994-1995
 (En milliers de dollars) ^a

Région/bureau extérieur	Dépenses totales du bureau ^b	Montant total des dépenses locales du bureau ^c	Part des dépenses locales du bureau ^d	Pourcentage d'exonération ^e	Montant prévu de la contribution du gouvernement			Montant net des dépenses du bureau à la charge du PNUD	Montant net des dépenses du bureau en pourcentage des dépenses totales du bureau ^f
					En nature	En espèces	Total		
Afrique									
Angola	4 770,2	2 967,2	100,0	75,0	-	741,8	741,8	4 028,4	84,4
Bénin	3 068,2	2 136,9	100,0	75,0	91,0	443,2	534,2	2 534,0	82,6
Botswana	2 371,2	1 527,4	100,0	50,0	-	763,7	763,7	1 607,5	67,8
Burkina Faso	4 615,7	3 210,6	100,0	75,0	-	802,7	802,7	3 813,1	82,6
Burundi	3 547,0	2 122,4	100,0	75,0	40,3	490,3	530,6	3 016,4	85,0
Cap-Vert	2 470,3	1 570,3	100,0	50,0	-	785,2	785,2	1 685,2	68,2
Comores	2 494,5	1 487,9	100,0	75,0	91,0	281,0	372,0	2 122,5	85,1
Congo	3 303,2	2 570,3	100,0	50,0	378,6	906,6	1 285,2	2 018,1	61,1
Côte d'Ivoire	4 515,3	3 409,1	100,0	50,0	243,6	1 460,9	1 704,6	2 810,8	62,2
Erythrée	1 279,5	502,6	100,0	75,0	-	125,7	125,7	1 153,9	90,2
Ethiopie	5 104,6	2 319,6	100,0	75,0	-	579,9	579,9	4 524,7	88,6
Gabon	3 848,4	3 144,9	100,0	25,0	-	2 358,7	2 358,7	1 489,7	38,7
Gambie	2 116,9	1 188,9	100,0	75,0	35,4	261,8	297,2	1 819,7	86,0
Ghana	2 748,0	1 557,1	100,0	75,0	402,0	7,9	409,9	2 338,1	85,1
Guinée	3 225,6	1 888,1	100,0	75,0	81,6	390,4	472,0	2 753,6	85,4
Guinée-Bissau	3 221,5	1 936,7	100,0	75,0	-	484,2	484,2	2 737,3	85,0
Guinée équatoriale	2 353,3	1 068,1	100,0	75,0	72,0	195,0	267,0	2 086,3	88,7
Kenya	2 955,5	1 920,7	100,0	75,0	-	480,2	480,2	2 475,3	83,8
Lesotho	2 655,9	1 622,7	100,0	75,0	-	405,7	405,7	2 250,2	84,7
Libéria	2 931,8	1 976,6	100,0	75,0	222,9	271,2	694,2	2 437,7	83,1
Madagascar	2 211,4	1 099,4	100,0	75,0	-	274,9	274,9	1 936,6	87,6
Malawi	3 106,8	1 876,5	100,0	75,0	324,2	144,9	469,1	2 637,7	84,9
Mali	5 470,8	3 856,9	100,0	75,0	-	964,2	964,2	4 506,6	82,4
Maurice	1 367,0	943,3	84,4	25,0	-	707,5	707,5	659,5	48,2
Seychelles	252,7	174,4	15,6	25,0	-	130,8	130,8	121,9	48,2
Total partiel, Maurice	1 619,7	1 117,7	100,0	-	-	838,3	838,3	781,4	48,2
Mauritanie	3 044,8	1 935,6	100,0	75,0	-	483,9	483,9	2 560,9	84,1
Mozambique	4 938,0	2 634,1	100,0	75,0	-	658,5	658,5	4 279,5	86,7
Namibie	2 679,2	1 610,8	100,0	50,0	-	805,4	805,4	1 873,8	69,9
Niger	3 896,6	2 779,1	100,0	75,0	328,5	366,3	694,8	3 201,8	82,2
Nigéria	5 780,3	4 272,2	100,0	75,0	592,2	475,9	1 068,1	4 712,3	81,5
Ouganda	4 041,6	2 532,0	100,0	75,0	-	633,0	633,0	3 408,6	84,3

Région/bureau extérieur	Dépenses totales du bureau ^b	Montant total des dépenses locales du bureau ^c	Part des dépenses locales du bureau ^d	Pourcentage d'exonération ^e	Montant prévu de la contribution du gouvernement			Montant net des dépenses du bureau à la charge du PNUD, en pourcentage des dépenses totales du bureau ^f	
					En nature	En espèces	Total		
									Montant net des dépenses du bureau à la charge du PNUD
République centrafricaine	3 752,3	2 298,2	100,0	75,0	106,0	468,5	574,6	3 177,8	84,7
République du Cameroun	4 025,1	2 617,3	100,0	50,0	-	1 308,7	1 308,7	2 716,5	67,5
République-Unie de Tanzanie	3 867,3	2 430,9	100,0	75,0	134,7	473,0	607,7	3 259,6	84,3
Rwanda	2 394,4	1 196,2	100,0	75,0	-	299,1	299,1	2 095,4	87,5
Sao Tomé-et-Principe	1 534,9	655,6	100,0	75,0	-	163,9	163,9	1 371,0	89,3
Sénégal	4 840,8	3 667,9	100,0	75,0	15,3	901,7	917,0	3 923,8	81,1
Sierra Leone	2 937,3	1 786,7	100,0	75,0	121,3	325,4	446,7	2 490,6	84,8
Swaziland	1 693,6	954,8	100,0	50,0	-	477,4	477,4	1 216,2	71,8
Tchad	4 120,9	2 448,2	100,0	75,0	-	612,1	612,1	3 508,9	85,1
Togo	4 498,6	3 606,4	100,0	75,0	584,1	317,5	901,6	3 597,0	80,0
Zaïre	4 012,9	2 564,1	100,0	75,0	-	641,0	641,0	3 371,9	84,0
Zambie	3 226,5	1 580,2	100,0	75,0	-	395,1	395,1	2 831,5	87,8
Zimbabwe	2 268,1	1 327,3	100,0	75,0	-	331,8	331,8	1 936,3	85,4
Total, Afrique	143 558,6	90 976,3	100,0	-	3 864,8	24 596,2	28 461,0	115 097,6	80,2
Amérique latine et Caraïbes									
Argentine	3 390,8	2 539,9	100,0	25,0	-	1 904,9	1 904,9	1 485,9	43,8
Barbade	819,0	575,5	28,8	-	140,4	435,1	575,5	243,5	29,7
Anguilla	186,5	128,2	6,9	50,0	-	64,1	64,1	122,4	65,6
Antigua-et-Barbuda	202,7	139,3	7,5	25,0	-	104,5	104,5	98,2	48,5
Dominique	213,6	146,8	7,9	25,0	-	110,1	110,1	103,5	48,5
Grenade	227,1	156,1	8,4	50,0	-	78,0	78,0	149,0	65,6
Iles Vierges britanniques	18,9	13,0	0,7	-	-	13,0	13,0	5,9	31,3
Montserrat	83,8	57,6	3,1	25,0	-	43,2	43,2	40,6	48,5
Sainte-Hélène	-	-	100,0	75,0	-	-	-	-	-
Sainte-Lucie	202,7	139,3	7,5	25,0	-	104,5	104,5	98,2	48,5
Saint-Kitts-et-Nevis	202,7	139,3	7,5	25,0	-	104,5	104,5	98,2	48,5
Saint-Vincent-et-les Grenadines	337,9	232,2	12,5	50,0	-	116,1	116,1	221,8	65,6
Total partiel, Barbade	2 495,0	1 727,3	100,0	-	140,4	1 173,1	1 313,5	1 181,4	47,4
Bolivie	2 269,4	1 176,8	100,0	75,0	-	294,2	294,2	1 975,2	87,0
Brésil	2 206,9	1 447,1	100,0	25,0	3,7	1 081,6	1 085,3	1 121,6	50,8
Chili	3 445,0	2 641,9	100,0	25,0	552,0	1 429,4	1 981,4	1 463,6	42,5
Colombie	2 025,4	1 361,2	100,0	50,0	-	680,6	680,6	1 344,8	66,4
Costa Rica	1 348,1	752,6	100,0	25,0	-	564,5	564,5	783,7	58,1

Région/bureau extérieur	Dépenses totales du bureau ^b	Montant total des dépenses locales du bureau ^c	Part des dépenses locales du bureau ^d	Pourcentage d'exonération ^e	Montant prévu de la contribution du gouvernement			Montant net des dépenses du bureau à la charge du PNUD, en pourcentage des dépenses totales du bureau ^f	
					En espèces		Total		
					En nature	En espèces			
Cuba	1 962,8	1 308,2	100,0	50,0	373,3	280,8	654,1	1 308,7	66,7
El Salvador	1 834,0	1 071,5	100,0	50,0	12,5	523,2	535,7	1 298,3	70,8
Belize	141,4	82,2	7,2	25,0	-	61,7	61,7	79,7	56,4
Total partiel, El Salvador	1 975,4	1 153,7	100,0	-	12,5	584,9	597,4	1 378,0	69,8
Equateur	1 343,6	619,6	100,0	50,0	-	309,8	309,8	1 033,8	76,9
Guatemala	1 583,7	980,0	100,0	50,0	3,6	486,4	490,0	1 093,7	69,1
Guyana	1 310,8	653,1	100,0	75,0	89,0	74,3	163,3	1 147,5	87,5
Haïti	2 712,2	1 677,8	100,0	75,0	-	419,5	419,5	2 292,8	84,5
Honduras	1 747,8	948,7	100,0	75,0	-	237,2	237,2	1 510,6	86,4
Jamaïque	1 158,0	518,6	81,0	50,0	176,6	82,7	259,3	898,7	77,6
Iles Caïmanes	67,7	25,0	5,4	25,0	-	18,8	18,8	48,9	72,3
Iles Turques et Caïques	170,4	63,0	13,6	50,0	-	31,5	31,5	138,9	81,5
Total partiel, Jamaïque	1 396,1	606,7	100,0	-	176,6	133,0	309,6	1 086,5	77,8
Mexique	2 063,9	1 314,1	100,0	25,0	-	985,6	985,6	1 078,3	52,2
Nicaragua	2 429,8	1 387,2	100,0	75,0	38,1	308,7	346,8	2 083,0	85,7
Panama	1 713,3	1 140,6	100,0	25,0	92,3	763,1	855,5	857,9	50,1
Paraguay	1 176,4	597,4	100,0	50,0	111,9	186,8	298,7	877,7	74,6
Pérou	2 038,7	1 284,6	100,0	50,0	-	642,3	642,3	1 396,4	68,5
République dominicaine	2 285,4	1 638,9	100,0	75,0	311,8	97,9	409,7	1 875,7	82,1
Trinité-et-Tobago	885,8	386,6	70,7	25,0	2,4	287,6	290,0	595,9	67,3
Antilles néerlandaises	76,3	33,2	6,1	-	-	33,2	33,2	43,1	56,5
Aruba	46,3	20,1	3,7	-	-	20,1	20,1	26,1	56,5
Suriname	245,1	106,7	19,6	-	-	106,7	106,7	138,4	56,5
Total partiel, Trinité-et-Tobago	1 253,5	546,7	100,0	-	2,4	447,7	450,1	803,5	64,1
Uruguay	1 410,7	836,7	100,0	25,0	30,8	596,7	627,5	783,2	55,5
Venezuela	2 523,5	1 844,9	100,0	25,0	-	1 383,7	1 383,7	1 139,8	45,2
Total, Amérique latine et Caraïbes	48 108,3	30 185,8	100,0	-	1 938,6	15 066,6	17 005,1	31 103,2	64,7
Asie et Pacifique									
Afghanistan	3 937,2	1 925,6	100,0	75,0	-	481,4	481,4	3 455,8	87,8
Bangladesh	4 688,6	2 498,0	100,0	75,0	-	624,5	624,5	4 064,1	86,7
Bhoutan	1 641,0	484,2	100,0	75,0	44,5	76,5	121,1	1 520,0	92,6
Cambodge	3 052,2	1 418,5	100,0	75,0	-	354,6	354,6	2 697,6	88,4
Chine	4 039,4	1 574,4	100,0	75,0	-	393,6	393,6	3 645,8	90,3
Fidji	1 077,4	582,3	34,3	25,0	-	436,8	436,8	640,6	59,5
Micronésie	257,6	139,2	8,2	50,0	-	69,6	69,6	188,0	73,0

Région/bureau extérieur	Dépenses totales du bureau ^b	Montant total des dépenses locales du bureau ^c	Part des dépenses locales du bureau ^d	Pourcentage d'exonération ^e	Montant prévu de la contribution du gouvernement			Montant net des dépenses du bureau à la charge du PNUD, en pourcentage des dépenses totales du bureau ^f	
					En nature	En espèces	Total		
									Montant net des dépenses du bureau à la charge du PNUD
Iles Marshall	172,8	93,4	5,5	25,0	-	70,0	70,0	102,7	59,5
Iles Salomon	716,1	387,1	22,8	75,0	-	96,8	96,8	619,4	86,5
Kiribati	257,6	139,2	8,2	75,0	-	34,8	34,8	222,8	86,5
Palau	40,8	22,1	1,3	50,0	-	11,0	11,0	29,8	73,0
Tonga	182,2	98,5	5,8	50,0	-	49,2	49,2	132,9	73,0
Tuvalu	182,2	98,5	5,8	75,0	-	24,6	24,6	157,6	86,5
Vanuatu	254,4	137,5	8,1	50,0	-	68,8	68,8	185,7	73,0
Total partiel, Fidji	3 141,0	1 697,8	100,0	-	-	861,6	861,6	2 279,4	72,6
Inde	5 015,4	3 651,2	100,0	75,0	950,0	-	950,0	4 065,4	81,1
Indonésie	4 663,0	3 294,8	100,0	75,0	975,0	-	975,0	3 688,0	79,1
Iran (République islamique d')	2 778,8	1 822,3	100,0	25,0	-	1 366,7	1 366,7	1 412,1	50,8
Malaisie	2 100,3	1 548,0	100,0	25,0	459,9	701,1	1 161,0	939,3	44,7
Maldives	1 122,9	632,8	100,0	75,0	-	158,2	158,2	964,7	85,9
Mongolie	1 201,6	348,3	100,0	75,0	-	87,1	87,1	1 114,5	92,8
Myanmar	4 109,7	2 724,7	100,0	75,0	-	681,2	681,2	3 428,5	83,4
Népal	2 667,1	1 380,9	100,0	75,0	-	345,2	345,2	2 321,9	87,1
Pakistan	3 862,0	2 310,1	100,0	75,0	-	577,5	577,5	3 284,5	85,0
Papouasie-Nouvelle- Guinée	2 074,5	1 216,7	100,0	50,0	-	608,4	608,4	1 466,2	70,7
Philippines	3 432,4	2 633,9	100,0	75,0	447,8	210,7	658,5	2 773,9	80,8
République de Corée	1 504,4	1 180,0	100,0	-	-	1 180,0	1 180,0	324,4	21,6
République populaire démocratique de Corée	1 684,8	550,8	100,0	75,0	-	137,7	137,7	1 547,1	91,8
République démocratique populaire lao	2 298,4	984,7	100,0	75,0	0,1	246,1	246,2	2 052,2	89,3
Samoa	785,6	481,7	71,1	75,0	-	120,4	120,4	665,2	84,7
Iles Cook	113,8	69,8	10,3	25,0	-	52,3	52,3	61,5	54,0
Nioué	80,7	49,5	7,3	25,0	-	37,1	37,1	43,6	54,0
Tokélaou	124,9	76,6	11,3	50,0	-	38,3	38,3	86,6	69,3
Total partiel, Samoa	1 104,9	677,5	100,0	-	-	248,1	248,1	856,8	77,5
Sri Lanka	2 517,6	1 303,3	100,0	75,0	187,3	138,5	325,8	2 191,8	87,1
Thaïlande	4 544,2	3 082,9	100,0	50,0	-	1 541,5	1 541,5	3 002,8	66,1
Viet Nam	4 043,9	1 938,8	100,0	75,0	228,1	256,6	484,7	3 559,2	88,0
Total, Asie et Pacifique	71 225,3	40 880,2	100,0	-	3 292,7	11 276,9	14 569,5	56 655,7	79,5

Région/bureau extérieur	Dépenses totales du bureau ^b	Montant total des dépenses locales du bureau ^c	Part des dépenses locales du bureau ^d	Pourcentage d'exonération ^e	Montant prévu de la contribution du gouvernement			Montant net des dépenses du bureau à la charge du PNUD, en pourcentage des dépenses totales du bureau ^f	
					En espèces		Total		
					En nature	En espèces			
<u>Etats arabes</u>									
Algérie	2 105,1	1 384,3	100,0	25,0	194,1	844,1	1 038,2	1 066,9	50,7
Arabie saoudite	2 698,4	1 984,3	100,0	-	516,6	1 467,7	1 984,3	714,1	26,5
Bahreïn	1 395,7	1 000,4	100,0	-	120,5	879,9	1 000,4	395,3	28,3
Djibouti	2 324,2	1 332,8	100,0	50,0	-	666,4	666,4	1 657,8	71,3
Egypte	2 631,8	1 860,0	100,0	75,0	-	465,0	465,0	2 166,8	82,3
Emirats arabes unis	1 104,8	739,9	100,0	-	271,9	468,0	739,9	364,9	33,0
Iraq	3 773,0	2 990,9	100,0	25,0	-	2 243,2	2 243,2	1 529,8	40,5
Jamahiriya arabe libyenne	2 929,6	2 241,7	100,0	-	396,9	1 844,8	2 241,7	687,9	23,5
Jordanie	2 085,9	1 427,0	100,0	25,0	-	1 070,3	1 070,3	1 015,7	48,7
Koweït	444,8	61,6	100,0	-	61,6	-	61,6	383,2	86,1
Liban	2 262,7	1 305,6	100,0	50,0	-	652,8	652,8	1 609,9	71,1
Maroc	2 683,9	1 962,3	100,0	50,0	-	981,2	981,2	1 702,8	63,4
Oman	-	-	100,0	-	-	-	-	-	-
Qatar	439,5	124,8	100,0	-	124,0	0,9	124,9	314,6	71,6
République arabe syrienne	2 177,7	1 304,1	100,0	50,0	-	652,1	652,1	1 525,7	70,1
Somalie	3 458,6	1 403,8	100,0	75,0	-	351,0	351,0	3 107,7	89,9
Soudan	7 058,5	3 942,8	100,0	75,0	114,0	871,7	985,7	6 072,8	86,0
Tunisie	2 366,5	1 698,8	100,0	50,0	127,7	721,7	849,4	1 517,1	64,1
Yémen	4 948,4	2 887,9	100,0	75,0	-	722,0	722,0	4 226,4	85,4
Total, Etats arabes	46 889,2	29 653,1	100,0	-	1 927,4	14 902,5	16 829,9	30 059,3	64,1
<u>Europe</u>									
Albanie	1 064,0	583,8	100,0	50,0	208,2	83,7	291,9	772,1	72,6
Bulgarie	716,3	534,0	100,0	25,0	-	400,5	400,5	315,8	44,1
Chypre	467,2	467,2	100,0	-	102,7	364,5	467,2	-	-
Pologne	1 079,0	817,3	100,0	25,0	291,3	321,7	613,0	466,0	43,2
Roumanie	752,0	430,8	100,0	25,0	152,7	170,4	323,1	428,9	57,0
Turquie	3 706,4	3 018,8	100,0	50,0	-	1 509,4	1 509,4	2 197,0	59,3
Yougoslavie	-	-	100,0	25,0	-	-	-	-	-
Total, Europe	7 785,0	5 852,0	100,0	-	755,0	2 850,2	3 605,1	4 179,8	53,7
Total général	317 566,3	197 547,4	100,0	-	11 778,4	68 692,3	80 470,7	237 095,6	74,7

(Voir notes page suivante)

(Notes du tableau 9)

^a Aux fins de comparaison, le présent tableau est établi en dollars des Etats-Unis bien que le montant prévu de la contribution des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs soit libellé et payable en monnaie locale.

^b Dont les contributions en nature des gouvernements.

^c Y compris les contributions en nature des gouvernements et, pour les pays dont le produit national brut (PNB) par habitant était égal ou supérieur à 2 000 dollars en 1989, les dépenses relatives aux fonctionnaires recrutés sur le plan international à l'exclusion des frais liés au représentant résident et à son adjoint (voir la décision 85/16 du Conseil d'administration).

^d Lorsqu'un bureau dessert plusieurs pays, les premiers 25 % des dépenses du bureau local sont à la charge du pays hôte, les 75 % restants étant répartis entre tous les pays, pays hôte compris, au prorata des CIP prévus pour le cinquième cycle (1992-1996).

^e Pourcentage d'exonération fondé sur le PNB par habitant en 1989 pour les tranches suivantes : 75 % lorsque le PNB par habitant est égal ou inférieur à 750 dollars; 50 % lorsqu'il est compris entre 751 et 1 500 dollars; 25 % lorsqu'il est compris entre 1 501 et 3 000 dollars; et 0 % lorsqu'il est supérieur à 3 000 dollars (4 200 dollars pour les petites îles de moins d'un million d'habitants).

^f Etant donné que certains pays ne parviennent pas à verser le montant prévu pour leur contribution alors que d'autres versent davantage, le total des versements en espèces ne correspond pas aux prévisions de l'Administrateur quant au total des recettes de cette provenance. Le montant net des dépenses du bureau à la charge du PNUD n'est donc souvent qu'un chiffre théorique.

Tableau 10

Effectifs prévus pour l'exercice biennal 1994-1995

Origine des fonds	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international										Service mobile et agents des services généraux				Personnel recruté sur le plan national			Total général
	Adm. asst.	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total	Service mobile	Classes supérieures	Autres classes	Travailleurs manuels	Total	Adm. recrutés sur le plan national	Agents locaux	Total		
I. RESSOURCES DU PNUD																		
A. Activités de base du PNUD																		
Siège																		
Fonds budgétaires	9	18	40	62	45	36	8	218	0	126	185	8	319	0	0	0	537	
1992-1993 (postes permanents)	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
1992-1993 (postes temporaires)	9	19	40	63	45	36	8	220	0	126	185	8	319	0	0	0	539	
1992-1993 (total)																		
Fonds extrabudgétaires	7	16	40	65	49	18	5	200	0	127	147	6	280	0	0	0	480	
1994-1995 (postes permanents)	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
1994-1995 (postes temporaires)	7	16	40	66	49	18	5	201	0	127	147	6	280	0	0	0	481	
1994-1995 (total)																		
Fonds extrabudgétaires	0	0	2	16	31	27	13	89	0	52	80	2	134	0	0	0	223	
1992-1993 (postes permanents)	0	0	1	16	32	27	13	89	0	52	79	2	133	0	0	0	222	
1994-1995 (postes temporaires)	9	19	42	79	76	63	21	309	0	178	265	10	453	0	0	0	762	
1992-1993 (total)	7	16	41	82	81	45	18	290	0	179	226	8	413	0	0	0	703	
1994-1995 (total)																		
Bureaux extérieurs																		
Fonds budgétaires	0	33	68	95	111	98	43	448	46	0	0	0	46	396	2 818	3 214	3 708	
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	1	12	3	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	16	
1992-1993 (postes temporaires)	0	33	68	96	123	101	43	464	46	0	0	0	46	396	2 818	3 214	3 724	
1992-1993 (total)																		
Fonds extrabudgétaires	0	28	74	94	100	70	33	399	0	0	0	0	0	396	2 612	3 008	3 407	
1994-1995 (postes permanents)	0	0	0	1	11	3	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	15	
1994-1995 (postes temporaires)	0	28	74	95	111	73	33	414	0	0	0	0	0	396	2 612	3 008	3 422	
1994-1995 (total)																		
Fonds extrabudgétaires	0	0	1	0	9	12	5	27	1	0	0	0	1	49	628	677	705	
1992-1993 (postes permanents)	0	0	1	0	7	13	5	26	0	0	0	0	0	66	694	760	786	
1994-1995 (postes temporaires)	0	33	69	96	132	113	48	491	47	0	0	0	47	445	3 446	3 891	4 429	
1992-1993 (total)	0	28	75	95	118	86	38	440	0	0	0	0	0	462	3 306	3 768	4 208	
1994-1995 (total)																		
Total, activités de base du PNUD																		
Fonds budgétaires	9	51	108	157	156	134	51	666	46	126	185	8	365	396	2 818	3 214	4 245	
1992-1993 (postes permanents)	0	1	0	2	12	3	0	18	0	0	0	0	0	0	0	0	18	
1992-1993 (postes temporaires)	9	52	108	159	168	137	51	684	46	126	185	8	365	396	2 818	3 214	4 263	
1992-1993 (total)																		
Fonds extrabudgétaires	7	44	114	159	149	88	38	599	0	127	147	6	280	396	2 612	3 008	3 887	
1994-1995 (postes permanents)	0	0	0	2	11	3	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	16	
1994-1995 (postes temporaires)	7	44	114	161	160	91	38	615	0	127	147	6	280	396	2 612	3 008	3 903	
1994-1995 (total)																		
Fonds extrabudgétaires	0	0	3	16	40	39	18	116	1	52	80	2	135	49	628	677	928	
1992-1993 (postes permanents)	0	0	2	16	39	40	18	115	0	52	79	2	133	66	694	760	1 008	
1994-1995 (postes temporaires)	9	52	111	175	208	176	69	800	47	178	265	10	500	445	3 446	3 891	5 191	
1992-1993 (total)	7	44	116	177	199	131	56	730	0	179	226	8	413	462	3 306	3 768	4 911	
1994-1995 (total)																		

Origine des fonds	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international										Service mobile et agents des services généraux					Personnel recruté sur le plan national			Total général
	Adm. asst.	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total	Service mobile	Classes supérieures	Autres classes	Travailleurs manuels	Total	Adm. recrutés sur le plan national	Agents locaux	Total			
B. Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes																			
Activités d'élaboration des programmes																			
Fonds budgétaires	0	4	11	25	14	1	0	55	0	2	19	0	21	0	0	0	0	76	
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1992-1993 (postes temporaires)	0	4	11	25	14	1	0	55	0	2	19	0	21	0	0	0	0	76	
1992-1993 (total)	0	4	11	25	14	1	0	55	0	2	19	0	21	0	0	0	0	76	
Fonds extrabudgétaires	0	4	11	25	13	1	0	54	0	2	19	0	21	63	0	63	0	138	
1994-1995 (postes permanents)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1994-1995 (postes temporaires)	0	4	11	25	13	1	0	54	0	2	19	0	21	63	0	63	0	138	
1994-1995 (total)	0	4	11	25	13	1	0	54	0	2	19	0	21	63	0	63	0	138	
Fonds extrabudgétaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1994-1995 (postes temporaires)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1994-1995 (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	4	11	25	14	1	0	55	0	2	19	0	21	0	0	0	0	76	
1994-1995	0	4	11	25	13	1	0	54	0	2	19	0	21	63	0	63	0	138	
Services pour l'exécution des projets et programmes																			
Bureau des services d'appui aux projets																			
Fonds budgétaires	1	1	7	14	11	8	4	46	0	24	47	0	71	0	0	0	0	117	
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1992-1993 (postes temporaires)	1	1	7	14	11	8	4	46	0	24	47	0	71	0	0	0	0	117	
1992-1993 (total)	1	1	7	14	11	8	4	46	0	24	47	0	71	0	0	0	0	117	
Fonds extrabudgétaires	1	1	7	14	11	8	4	46	0	24	47	0	71	0	0	0	0	117	
1994-1995 (postes permanents)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1994-1995 (postes temporaires)	1	1	7	14	11	8	4	46	0	24	47	0	71	0	0	0	0	117	
1994-1995 (total)	1	1	7	14	11	8	4	46	0	24	47	0	71	0	0	0	0	117	
Fonds extrabudgétaires	0	0	1	16	15	12	3	47	0	26	57	0	83	0	0	0	0	130	
1992-1993 (postes temporaires)	0	0	1	16	15	12	3	47	0	26	57	0	83	0	0	0	0	130	
1994-1995 (postes temporaires)	0	0	1	16	15	12	3	47	0	26	57	0	83	0	0	0	0	130	
1994-1995 (total)	0	0	1	16	15	12	3	47	0	26	57	0	83	0	0	0	0	130	
Total	1	1	8	30	26	20	7	93	0	50	104	0	154	0	0	0	0	247	
1992-1993	1	1	8	30	26	20	7	93	0	50	104	0	154	0	0	0	0	247	
1994-1995	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Bureau des services d'achats interorganisations																			
Fonds budgétaires	0	0	1	2	3	1	0	7	0	2	6	0	8	0	0	0	0	15	
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1992-1993 (postes temporaires)	0	0	1	2	3	1	0	7	0	2	6	0	8	0	0	0	0	15	
1992-1993 (total)	0	0	1	2	3	1	0	7	0	2	6	0	8	0	0	0	0	15	
Fonds extrabudgétaires	0	0	1	2	3	1	0	7	0	2	6	0	8	0	0	0	0	15	
1994-1995 (postes permanents)	0	0	1	2	3	1	0	7	0	2	6	0	8	0	0	0	0	15	
1994-1995 (postes temporaires)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1994-1995 (total)	0	0	1	2	3	1	0	7	0	2	6	0	8	0	0	0	0	15	
Fonds extrabudgétaires	0	0	0	0	1	4	0	5	0	0	15	0	15	0	0	0	0	20	
1992-1993 (postes temporaires)	0	0	0	0	1	4	0	5	0	0	15	0	15	0	0	0	0	20	
1994-1995 (postes temporaires)	0	0	0	0	1	4	0	5	0	0	15	0	15	0	0	0	0	20	
1994-1995 (total)	0	0	0	0	1	4	0	5	0	0	15	0	15	0	0	0	0	20	
Total	0	0	1	2	4	5	0	12	0	2	21	0	23	0	0	0	0	35	
1992-1993	0	0	1	2	4	5	0	12	0	2	21	0	23	0	0	0	0	35	
1994-1995	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Origine des fonds	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international										Service mobile et agents des services généraux					Personnel recruté sur le plan national			Total général
	Adm. asst.	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total	Service mobile	Classes supérieures	Autres classes	Travailleurs manuels	Total	Adm. recrutés sur le plan national	Agents locaux	Total			
Volontaires des Nations Unies																			
Fonds budgétaires	0	1	2	4	4	8	5	24	0	4	35	0	39	60	60	120	183		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	4	3	3	0	10	0	1	21	0	22	0	0	0	32		
1992-1993 (postes temporaires)	0	1	2	8	7	11	5	34	0	5	56	0	61	60	60	120	215		
1992-1993 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	1	2	4	4	8	5	24	0	4	35	0	39	60	60	120	183		
1994-1995 (postes permanents)	0	0	0	4	3	3	0	10	0	1	21	0	22	0	0	0	32		
1994-1995 (postes temporaires)	0	1	2	8	7	11	5	34	0	5	56	0	61	60	60	120	215		
1994-1995 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	7	0	7	0	0	0	10		
1992-1993 (postes temporaires)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1994-1995 (postes temporaires)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1994-1995 (total)																			
Total	0	1	2	8	7	13	6	37	0	5	63	0	68	60	60	120	225		
1992-1993	0	1	2	8	7	11	5	34	0	5	56	0	61	60	60	120	215		
1994-1995																			
Total, Services pour l'exécution des projets et programmes																			
Fonds budgétaires	1	2	10	20	18	17	9	77	0	30	88	0	118	60	60	120	315		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	4	3	3	0	10	0	1	21	0	22	0	0	0	32		
1992-1993 (postes temporaires)	1	2	10	24	21	20	9	87	0	31	109	0	140	60	60	120	347		
1992-1993 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	1	2	10	20	18	17	9	77	0	30	88	0	118	60	60	120	315		
1994-1995 (postes permanents)	0	0	0	4	3	3	0	10	0	1	21	0	22	0	0	0	32		
1994-1995 (postes temporaires)	1	2	10	24	21	20	9	87	0	31	109	0	140	60	60	120	347		
1994-1995 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	0	1	16	16	18	4	55	0	26	79	0	105	0	0	0	160		
1992-1993 (postes temporaires)	0	0	1	16	16	16	3	52	0	26	72	0	98	0	0	0	150		
1994-1995 (postes temporaires)	0	0	1	16	16	16	3	52	0	26	72	0	98	0	0	0	150		
1994-1995 (total)																			
Total	1	2	11	40	37	38	13	142	0	57	188	0	245	60	60	120	507		
1992-1993	1	2	11	40	37	36	12	139	0	57	181	0	238	60	60	120	497		
1994-1995																			
Total, Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes																			
Fonds budgétaires	1	6	21	45	32	18	9	132	0	32	107	0	139	60	60	120	391		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	4	3	3	0	10	0	1	21	0	22	0	0	0	32		
1992-1993 (postes temporaires)	1	6	21	49	35	21	9	142	0	33	128	0	161	60	60	120	423		
1992-1993 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	1	6	21	45	31	18	9	131	0	32	107	0	139	123	60	183	453		
1994-1995 (postes permanents)	0	0	0	4	3	3	0	10	0	1	21	0	22	0	0	0	32		
1994-1995 (postes temporaires)	1	6	21	49	34	21	9	141	0	33	128	0	161	123	60	183	485		
1994-1995 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	0	1	16	16	18	4	55	0	26	79	0	105	0	0	0	160		
1992-1993 (postes temporaires)	0	0	1	16	16	16	3	52	0	26	72	0	98	0	0	0	150		
1994-1995 (postes temporaires)	0	0	1	16	16	16	3	52	0	26	72	0	98	0	0	0	150		
1994-1995 (total)																			
Total	1	6	22	65	51	39	13	197	0	59	207	0	266	60	60	120	583		
1992-1993	1	6	22	65	50	37	12	193	0	59	200	0	259	123	60	183	635		
1994-1995																			

Origine des fonds	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international										Service mobile et agents des services généraux					Personnel recruté sur le plan national			Total général
	Adm. asst.	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total	Service mobile	Classes supérieures	Autres classes	Travailleurs manuels	Total	Adm. recrutés sur le plan national	Agents locaux	Total			
C. Ressources totales du PNUD																			
Fonds budgétaires	10	57	129	202	188	152	60	798	46	158	292	8	504	456	2 878	3 334	4 636		
1992-1993 (postes permanents)	0	1	0	6	15	6	0	28	0	1	21	0	22	0	0	0	50		
1992-1993 (postes temporaires)	10	58	129	208	203	158	60	826	46	159	313	8	526	456	2 878	3 334	4 686		
1992-1993 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	8	50	135	204	180	106	47	730	0	159	254	6	419	519	2 672	3 191	4 340		
1994-1995 (postes permanents)	0	0	0	6	14	6	0	26	0	1	21	0	22	0	0	0	48		
1994-1995 (postes temporaires)	8	50	135	210	194	112	47	756	0	160	275	6	441	519	2 672	3 191	4 388		
1994-1995 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	0	4	32	56	57	22	171	1	78	159	2	240	49	628	677	1 088		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	3	32	55	56	21	167	0	78	151	2	231	66	694	760	1 158		
1994-1995 (postes temporaires)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1992-1993 (total)	10	58	133	240	259	215	82	997	47	237	472	10	766	505	3 506	4 011	5 774		
1994-1995 (total)	8	50	138	242	249	168	68	923	0	238	426	8	672	585	3 366	3 951	5 546		
Total																			
II. RESSOURCES DES FONDS D'AFFECTATION SPECIALE (Montant brut/net)																			
FENU																			
Fonds budgétaires	0	1	1	5	7	6	0	20	0	7	12	0	19	0	0	0	39		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	3	1	1	0	0	5	0	0	6	0	6	0	0	0	11		
1992-1993 (postes temporaires)	0	1	4	6	8	6	0	25	0	7	18	0	25	0	0	0	50		
1992-1993 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	1	1	5	11	1	0	19	0	7	12	0	19	0	0	0	38		
1994-1995 (postes permanents)	0	0	3	1	1	0	0	5	0	0	4	0	4	0	0	0	9		
1994-1995 (postes temporaires)	0	1	4	6	12	1	0	24	0	7	16	0	23	0	0	0	47		
1994-1995 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1994-1995 (postes temporaires)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1992-1993 (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1994-1995 (total)	0	1	4	6	8	6	0	25	0	7	18	0	25	0	0	0	50		
Total																			
Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement et Fonds auto-renouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles	0	1	1	1	2	0	0	5	0	3	5	0	8	0	0	0	13		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	1	2	0	0	0	3	0	1	2	0	3	0	0	0	6		
1992-1993 (postes temporaires)	0	1	2	3	2	0	0	8	0	4	7	0	11	0	0	0	19		
1992-1993 (total)																			
Fonds budgétaires	0	0	2	1	2	0	0	5	0	3	5	0	8	0	0	0	13		
1994-1995 (postes permanents)	0	0	1	2	0	0	0	3	0	1	2	0	3	0	0	0	6		
1994-1995 (postes temporaires)	0	0	3	3	2	0	0	8	0	4	7	0	11	0	0	0	19		
1994-1995 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	2		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	2		
1994-1995 (postes temporaires)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1992-1993 (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1994-1995 (total)	0	1	2	4	2	0	0	9	0	4	8	0	12	0	0	0	21		
Total																			

Origine des fonds	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international										Service mobile et agents des services généraux					Personnel recruté sur le plan national			Total général
	Adm. asst.	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total	Service mobile	Classes supérieures	Autres classes	Travailleurs manuels	Total	Adm. recrutés sur le plan national	Agents locaux	Total			
BNUS																			
Fonds budgétaires	0	1	1	3	6	0	0	11	0	1	7	0	8	3	6	9	28		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1992-1993 (postes temporaires)	0	1	1	3	6	0	0	11	0	1	7	0	8	3	6	9	28		
1992-1993 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	1	1	2	5	0	0	9	0	1	7	0	8	3	6	9	26		
1994-1995 (postes permanents)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1994-1995 (postes temporaires)	0	1	1	2	5	0	0	9	0	1	7	0	8	3	6	9	26		
1994-1995 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	0	0	3	6	1	1	11	2	0	8	0	10	0	3	3	24		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	4	6	1	1	12	0	0	8	0	8	0	3	3	23		
1994-1995 (postes temporaires)	0	1	1	6	12	1	1	22	2	1	15	0	18	3	9	12	52		
1992-1993	0	1	1	6	11	1	1	21	0	1	15	0	16	3	9	12	49		
1994-1995																			
UNIFEM																			
Fonds budgétaires	0	1	0	1	5	5	0	12	0	1	7	0	8	0	0	0	20		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	1	2	0	0	3	0	0	3	0	3	0	0	0	6		
1992-1993 (postes temporaires)	0	1	0	2	7	5	0	15	0	1	10	0	11	0	0	0	26		
1992-1993 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	1	0	3	4	4	0	12	0	1	8	0	9	0	0	0	21		
1994-1995 (postes permanents)	0	0	0	1	2	0	0	3	0	0	3	0	3	0	0	0	6		
1994-1995 (postes temporaires)	0	1	0	4	6	4	0	15	0	1	11	0	12	0	0	0	27		
1994-1995 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	0	0	0	1	2	0	3	0	0	1	0	1	0	0	0	4		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	0	1	2	0	3	0	0	1	0	1	0	0	0	4		
1994-1995 (postes temporaires)	0	1	0	2	8	7	0	18	0	1	11	0	12	0	0	0	30		
1992-1993	0	1	0	4	7	6	0	18	0	1	12	0	13	0	0	0	31		
1994-1995																			
Montant total des ressources des fonds d'affectation spéciale																			
Fonds budgétaires	0	4	3	10	20	11	0	48	0	12	31	0	43	3	6	9	100		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	4	4	3	0	0	11	0	1	11	0	12	0	0	0	23		
1992-1993 (postes temporaires)	0	4	7	14	23	11	0	59	0	13	42	0	55	3	6	9	123		
1992-1993 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	3	4	11	22	5	0	45	0	12	32	0	44	3	6	9	98		
1994-1995 (postes permanents)	0	0	4	4	3	0	0	11	0	1	9	0	10	0	0	0	21		
1994-1995 (postes temporaires)	0	3	8	15	25	5	0	56	0	13	41	0	54	3	6	9	119		
1994-1995 (total)																			
Fonds extrabudgétaires	0	0	0	4	7	3	1	15	2	0	10	0	10	0	3	3	30		
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	5	7	3	1	16	0	0	10	0	10	0	3	3	29		
1994-1995 (postes temporaires)	0	0	0	4	7	3	1	16	0	0	10	0	10	0	3	3	29		
1992-1993	0	4	7	18	30	14	1	74	2	13	52	0	67	3	9	12	153		
1994-1995	0	3	8	20	32	8	1	72	0	13	51	0	64	3	9	12	148		

Origine des fonds	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international										Service mobile et agents des services généraux				Personnel recruté sur le plan national			Total général
	Adm. asst.	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total	Service mobile	Classes supérieures	Autres classes	Travailleurs manuels	Total	Adm. recrutés sur le plan national	Agents locaux	Total		
III. MONTANT TOTAL DES CREDITS DU PNUD																		
Fonds budgétaires	10	61	132	212	208	163	60	846	46	170	323	8	547	459	2 884	3 343	4 736	
1992-1993 (postes permanents)	0	1	4	10	18	6	0	39	0	2	32	0	34	0	0	0	73	
1992-1993 (postes temporaires)	10	62	136	222	226	169	60	885	46	172	355	8	581	459	2 884	3 343	4 809	
1992-1993 (total)																		
Fonds extrabudgétaires	8	53	139	215	202	111	47	775	0	171	286	6	463	522	2 678	3 200	4 438	
1994-1995 (postes permanents)	0	0	4	10	17	6	0	37	0	2	30	0	32	0	0	0	69	
1994-1995 (postes temporaires)	8	53	143	225	219	117	47	812	0	173	316	6	495	522	2 678	3 200	4 507	
1994-1995 (total)																		
Fonds extrabudgétaires	0	0	4	36	63	60	23	186	3	78	169	2	252	49	631	680	1 118	
1992-1993 (postes permanents)	0	0	0	3	37	62	22	183	0	78	161	2	241	66	697	763	1 187	
1992-1993 (postes temporaires)	10	62	140	258	289	229	83	1 071	49	250	524	10	833	508	3 515	4 023	5 927	
1994-1995 (postes temporaires)	8	53	146	262	281	176	69	995	0	251	477	8	736	588	3 375	3 963	5 694	
Total																		