Nations Unies DP/2000/8

Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population

Distr. générale
15 décembre 1999
Français
Original: anglais

Première session ordinaire de 2000
24-28 et 31 janvier 2000, New York
Point 2 de l'ordre du jour provisoire

La voie de l'avenir : plans d'action de l'Administrateur pour 2000-2003

Rapport de l'Administrateur

Table des matières

		Paragraphes	*Page*
I.	Introduction	1–14	2
II.	Vers une vision nouvelle pour le PNUD	15–29	4
III.	Les objectifs du PNUD	30–89	8
	A. Politique générale	30–43	8
	B. Partenariats	44–53	11
	C. Le personnel	54–66	13
	D. Performance	67–79	15
	E. Ressources	80–89	18
IV.	Résumé et mesures à prendre	90–102	20
V.	Fiche de suivi de la transformation		23

99-39335 (F) 201299 211299

I. Introduction

1. Le défi à relever est immense. En 1995, à Copenhague, la communauté internationale s'est engagée à réduire de moitié la pauvreté dans le monde d'ici à 2015 mais les progrès, à ce jour, ont été négligeables. Comment le PNUD, fer de lance du système des Nations Unies pour l'action mondiale en faveur du développement, peut-il contribuer le plus efficacement possible au développement humain et à l'élimination de la pauvreté dans les années à venir? Que doit-il faire pour que l'objectif de 2015 soit atteint?

2. Auparavant, la réponse à cette question aurait été simple : les gouvernements auraient accru leurs apports de ressources et le PNUD aurait multiplié les projets. Mais aujourd'hui, l'aide au développement continue de diminuer et le PNUD ne canalise guère que 3 % des flux totaux d'aide publique au développement (APD). En outre, si les schémas actuels de financement se maintiennent, les ressources pour les programmes en Afrique subsaharienne pourraient bientôt ne représenter que le tiers, en valeur réelle, de ce qu'elles étaient au début des années 90. Il est donc clair que le PNUD doit trouver des solutions innovantes qui lui permettent d'exploiter au maximum ses points forts compte tenu des contraintes financières qui sont les siennes, tout en cherchant à inverser la tendance à la diminution des ressources.

3. Le PNUD possède un atout unique, plus précieux encore que l'argent : la confiance. Parmi les organismes de développement, le PNUD est le seul qui soit véritablement multilatéral et impartial : les pays du monde en développement se reconnaissent en lui et lui font confiance. Si le PNUD sait tirer parti de cet avantage irremplaçable pour aider plus efficacement les pays en développement à s'adapter à la mondialisation accélérée, alors son action contribuera de façon remarquable au développement humain et à l'élimination de la pauvreté.

4. Comment le PNUD peut-il donc mettre à profit ce capital de confiance? La réponse est à chercher auprès des pays bénéficiaires eux-mêmes, et dans le type d'intervention que, de plus en plus, ils sollicitent du PNUD. Un nombre croissant de pays, qui ont fait du PNUD leur partenaire privilégié pour l'effort de développement, se tournent vers lui pour mettre en place des institutions et des politiques appropriées, souvent dans des domaines sensibles étroitement liés au contexte national et local. On a parlé à ce sujet de «gouvernance», mais le mot lui-même a soulevé des inquiétudes lors des consultations que j'ai menées récemment. Les problèmes suscités par ce terme ne devraient cependant pas masquer la tendance à un besoin croissant de services dans ce domaine. À la demande des pays bénéficiaires, 48 % des dépenses engagées par le PNUD entre 1992 et 1996 ont été consacrées à des activités sociales, économiques et politiques qui relèvent de ce qu'on appellerait précisément la gouvernance. Comme il ressort du plan de financement pluriannuel, on s'attend à ce que ces activités représentent une part encore plus importante des engagements de dépenses à l'avenir.

5. Les réticences suscitées par le mot «gouvernance» ne doivent pas non plus empêcher de voir que l'action du PNUD, si elle s'axe davantage sur les conseils aux décideurs, le renforcement des institutions et autres services en amont, peut contribuer à l'élimination de la pauvreté. C'est précisément par ce type d'appui que le PNUD peut aider à infléchir les stratégies et à formuler des solutions novatrices qui feront véritablement progresser les pays sur la voie du développement humain. Là encore, le plan de financement pluriannuel montre à l'abondance que, quels que soient les domaines d'intervention, les pays bénéficiaires demandent de plus en plus au PNUD de les aider à mettre en place les institutions et les politiques nécessaires pour faire face aux impératifs du développement dans un monde en perpétuelle évolution.

6. Pour pouvoir répondre efficacement à cette demande croissante, le PNUD doit se doter de l'expertise indispensable. Ce faisant, nous restons fidèles à la politique qui veut que le développement soit impulsé par les pays et nous n'inventons pas – ou n'imposons pas – une nouvelle voie. Bien plutôt, comme pour toute organisation soucieuse d'efficacité, il s'agit d'être à l'écoute de nos clients principaux – en l'occurrence les pays bénéficiaires – et de satisfaire à leurs demandes en nous spécialisant dans l'offre de services qui répondent à leurs besoins prioritaires.

7. Le repositionnement en amont ne peut que renforcer les avantages comparatifs dont dispose déjà le PNUD. Au cours de la décennie écoulée, le *Rapport mondial sur le développement humain* et l'indice de développement humain se sont imposés comme des outils irremplaçables pour favoriser l'élaboration de politiques plus équitables aux niveaux mondial et national : le PNUD se fait le porte-parole des pauvres et plaide pour la mise en place de cadres politiques et institutionnels qui aideront à triompher de la pauvreté. En outre, ce rôle accru en amont est tout à fait conforme au mandat assigné au PNUD en tant que coordonnateur des activités de développement des Nations Unies; il est ainsi particulièrement bien placé pour mobiliser les financements publics et privés nécessaires aux besoins de développement des différents pays.

8. Mais cette réorientation implique aussi de mettre fin à certaines activités. Dès lors que la demande porte manifestement sur un appui plus soutenu au renforcement des capacités politiques et institutionnelles – et si c'est là un domaine où l'action du PNUD peut marquer des points dans la lutte contre la pauvreté – alors, nous devons chercher systématiquement à confier les activités pour lesquelles nous sommes moins sollicités à des partenaires mieux placés pour les exécuter. Nous ne sommes pas omnipotents et notre sérieux se mesurera aussi à la capacité de renoncer à intervenir dans les domaines où nous ne disposons pas d'un avantage comparatif.

9. J'expose ci-après les plans qui devraient permettre au PNUD de répondre efficacement à la demande croissante d'activités en amont, ces activités étant complétées par un vigoureux effort de promotion à l'échelle mondiale et par un appui direct aux pays bénéficiaires grâce à la coordination de l'aide et la mobilisation de ressources. Ma priorité absolue est de faire en sorte que le PNUD mette en place les stratégies, les partenariats et les capacités internes nécessaires pour que la prestation des services soit efficace.

10. Pour élaborer ces plans, j'ai consulté très largement les parties prenantes et le personnel du PNUD. J'ai rencontré plusieurs chefs d'État et de gouvernement, des ministres du développement et nos homologues dans les pays bénéficiaires. À New York, j'ai discuté du futur rôle du PNUD avec plus d'une centaine de représentants permanents des États Membres. L'ensemble du réseau des bureaux extérieurs du PNUD a été impliqué dans le travail d'élaboration, à travers l'effort de l'Équipe de transition; au cours des dernières semaines, nous avons reçu plus de 500 commentaires et suggestions par courrier électronique.

11. Les consultations se sont intensifiées depuis la publication, début novembre, des recommandations et options formulées par l'Équipe de transition. Certaines vont de soi et entrent dans le cadre de mes compétences en tant qu'Administrateur. D'autres propositions de l'Équipe de transition, en particulier celles qui impliquent des changements dans la structure du PNUD, ont donné lieu à de nombreux débats et échanges de vues. J'ai écouté avec attention tous les arguments présentés et j'ai aussi passé en revue les efforts de restructuration antérieurs.

12. J'en suis venu à la conclusion qu'une transformation en profondeur du PNUD se fera essentiellement par des changements dans le style de direction, la responsabilisation de l'encadrement, l'introduction de l'obligation de résultats et la mise en place de

partenariats innovants, plutôt que par des réaménagement structurels. À ce stade, par exemple, j'ai décidé d'étoffer nos bureaux de pays, éventuellement en parallèle avec le renforcement des centres de contact sous-régionaux, plutôt que de créer un nouveau réseau de centres de service régionaux comme l'avait recommandé l'Équipe de transition. Je pense que, dans cette période de changement, la création d'une nouvelle structure perturberait le fonctionnement de l'organisation et risquerait d'entraîner des dépenses inutiles compte tenu des difficultés budgétaires actuelles. De même, en ce qui concerne l'avenir des bureaux régionaux, je suis convaincu de la nécessité d'une représentation régionale forte à New York, au rang des sous-secrétaires généraux, et j'ai l'intention de sélectionner et de recommander au Secrétaire général des personnalités de haut niveau pour pourvoir les postes qui sont actuellement vacants.

13. Je pense qu'à trop se concentrer sur l'implantation des différentes entités de l'organisation, on risque de perdre de vue les tendances plus larges : l'avenir est aux réseaux plutôt qu'aux lourdes structures formelles, moins performantes. Le modèle organisationnel du PNUD de demain devrait être fondé sur des capacités dispersées et des réseaux décentralisés. Surtout, notre base de connaissances et d'informations – le fondement de ce capital intellectuel qui doit devenir notre marque distinctive – devrait se rapprocher des réalités locales, là où elle peut enrichir de ses apports l'ensemble du réseau. Dans ce contexte, je prends de nouveau l'engagement de réduire de 25 % les effectifs au siège. De nombreuses fonctions seront transférées aux bureaux de pays. De la même manière, j'entends rationaliser les fonctions des bureaux du PNUD à New York, alléger les bureaux régionaux et, comme cela est demandé dans PNUD 2001, poursuivre l'effort de décentralisation là où c'est possible.

14. Bien entendu, le PNUD ne peut être envisagé isolément de l'ensemble du système des Nations Unies, dont il est un élément central. Le système ne peut perdurer sans un PNUD viable, c'est pourquoi il est indispensable de renforcer notre rôle de coordination sur le terrain et au niveau interorganisations. J'envisage toutefois de procéder selon deux démarches distinctes, quoiqu'étroitement liées. La première, présentée ici, consistera à améliorer les capacités internes du PNUD – la priorité étant d'abord de faire le ménage chez nous, à la fois au siège et sur le terrain. La seconde démarche visera à renforcer la contribution du PNUD aux réformes en cours au sein du système des Nations Unies par le truchement du Groupe de développement des Nations Unies et le système des coordonnateurs résidents. Ce travail, auquel j'entends attribuer un rang de priorité élevé, démarrera en 2000. Bien que, sur le plan de l'encadrement, elles mettent en jeu de nombreux aspects interdépendants, j'entends mener ces deux démarches séparément de façon à pouvoir contrôler de plus près les résultats.

II. Vers une vision nouvelle pour le PNUD

15. Une multitude de problèmes de développement nouveaux sont apparus dans les 10 dernières années. La mondialisation crée des situations complexes qui obligent les pouvoirs publics à gérer les possibilités et les pressions qui résultent des échanges mondiaux, de l'augmentation des flux de capitaux et de l'intégration économique. Simultanément, dans de nombreux pays, un vaste ensemble de groupes sociaux font aujourd'hui entendre leur voix et réclament leur intégration à la vie sociale et économique, exprimant des demandes fortes mais difficiles à satisfaire et souvent contradictoires. Dans d'autres pays, c'est au contraire l'exclusion, souvent associée à une pauvreté extrême et à l'existence de pouvoirs et d'institutions faibles, qui engendre des situations de conflits

ouverts. Pour ces raisons, le nombre de pays qui se trouvent dans des situations spéciales de développement a augmenté.

16. Le contexte général du développement s'est modifié lui aussi. La société civile s'est mobilisée rapidement et le nombre des acteurs a augmenté. Il s'est produit ainsi un ralliement remarquable autour des buts du développement humain et de l'élimination de la pauvreté. Un marché concurrentiel et spécialisé des services de développement est apparu, offrant aux pays du programme des possibilités sans égal d'obtenir un appui de qualité auprès de sources multiples. De plus, au long des années 90, le modèle de la coopération pour le développement a changé et la propriété locale des activités est devenue le maître mot. Il est de plus en plus admis que les autorités des pays bénéficiaires du programme doivent avoir la maîtrise du processus de développement, tandis que divers partenaires procurent un appui suivant la règle de l'avantage comparatif.

17. Étant donné le rythme du changement et l'ampleur des tâches à accomplir, les gouvernements ont, partout, fort à faire pour trouver et utiliser pleinement les meilleurs connaissances et les meilleurs avis à leur disposition afin de soutenir la poursuite de leurs propres objectifs de développement. Ils reconnaissent, pour la plupart, que l'intégration à l'économie mondiale et les voies de développement ouvertes et participatives offrent les meilleures chances pour le développement humain et l'élimination de la pauvreté. De plus, la gestion de la mondialisation et des pressions qu'elle engendre suppose la définition et l'application de politiques publiques équitables et l'existence d'institutions efficaces, responsables et décentralisées. Or, ces conditions indispensables touchent souvent à des aspects délicats, liés de près aux circonstances particulières de chaque pays. Il y a, de toute évidence, un besoin de renforcer les capacités par des interventions impartiales, strictement professionnelles et adaptées au contexte particulier des pays.

18. L'application du cadre de financement pluriannuel n'a pas seulement révélé une demande croissante de la part des pays du programme pour des activités concernant la gouvernance mais a montré aussi les grands types d'appui que le PNUD est invité à procurer dans tous les domaines thématiques. Des activités d'amont comme le renforcement des capacités, la mise en réseau des connaissances, l'accompagnement de l'autonomisation et les démarches régionales, multisectorielles et participatives caractérisent le contenu de la plupart des demandes d'appui du PNUD qui sont prévisibles. Dans le domaine du renforcement des capacités, les résultats attendus concernent principalement les cadres de politique générale et les cadres réglementaires et législatifs, un appui au renforcement de la cohésion sociale, l'enrichissement des capacités institutionnelles et le rassemblement et le suivi des données.

19. Quel que soit le domaine général considéré, qu'il s'agisse de l'environnement, des sexospécificités ou de l'administration publique, par exemple, ces types d'appui en amont sont, à mon avis, très précisément, le genre d'activités de développement dans lesquelles le PNUD peut avoir l'impact le plus décisif. Ils correspondent en effet aux points forts du PNUD. Un appui de cette nature nécessite une connaissance unique des contextes locaux où l'intervention de tout organisme externe peut soulever des problèmes délicats. De ce point de vue, le PNUD apporte le drapeau bleu de l'ONU et l'image du multilatéralisme et de l'impartialité : fort de sa longue expérience du travail en partenariat avec les pays du programme dans le monde entier, le PNUD est attaché à définir des solutions adaptées à leurs problèmes de développement propres. Et il en est ainsi aussi bien pour les pays qui ont été prioritaires pour la coopération bilatérale comme pour les autres pays, d'Afrique particulièrement, où l'intervention du PNUD est souvent vitale.

20. La spécialisation dans les activités qui se situent plus haut dans la chaîne du développement correspond bien, également, aux autres points forts du PNUD. Le pouvoir

de plaidoyer, à l'échelle mondiale, reconnu au Rapport sur le développement humain et à ses équivalents nationaux peut contribuer à instaurer un environnement favorable à un dialogue de politique générale et à des activités de renforcement des institutions répondant précisément aux besoins des pays. L'élargissement du rôle joué dans le dialogue de politique générale et dans le renforcement des institutions est aussi pleinement conforme aux responsabilités de coordination à l'intérieur du système des Nations Unies qui font partie de la mission du PNUD et qui placent le PNUD dans une position sans égale pour aider à mobiliser les ressources des secteurs public et privé et à les mettre directement au service des priorités de développement des pays du programme. Qui plus est, le rôle de mobilisation des ressources bénéficie à son tour des actions de plaidoyer mondial puisque le PNUD contribue à répandre l'idée de nouveaux flux d'investissements privés et publics. Enfin, dans les situations spéciales, un appui d'amont concentré sur les politiques de développement appropriées peut aider les pays à éviter les crises, à les atténuer et à en réparer les effets.

21. Quelles peuvent être les conséquences d'un tel rôle pour les opérations du PNUD? Tout d'abord, ses programmes resteront, bien entendu, menés par les pays : rien ne changera dans la nature des instruments de programmation à l'échelon du pays. Il est certain, cependant, qu'aucune organisation ne peut être véritablement de première qualité si elle ne se spécialise pas dans les types de services qui sont les plus importants pour sa clientèle. Dans ma position d'Administrateur, je suis déterminé à renforcer les compétences institutionnelles correspondant aux thèmes et aux types d'appui pour lesquels les pays du programme expriment la plus forte demande.

22. Il faut, pour cela, examiner soigneusement les niveaux absolus de demande et les tendances qui se font jour. Il est d'ores et déjà évident, par exemple, que l'informatique recèle des possibilités proprement révolutionnaires pour apporter directement les connaissances et les autres ressources aux pays en développement et que les services du PNUD dans ce secteur seront de plus en plus sollicités à l'avenir. Aussi est-il impératif de renforcer notre capacité interne de procurer des services efficaces dans ce domaine. Là encore, pourtant, je compte que votre appui nous permettra de créer un environnement de politique générale qui encourage la fourniture interne et internationale de services informatiques et autres afin de faire cesser progressivement la fourniture effective de ces services qui est ce que nous faisons actuellement. Ce n'est là qu'un exemple : en avançant, j'ai l'intention de faire en sorte que le PNUD puisse répondre efficacement aux demandes de renforcement des capacités dans tous les domaines hautement prioritaires pour les pays du programme, qu'il s'agisse de l'informatique, des capacités de négociation commerciale, de la gestion de l'environnement, des partenariats public-privé ou de tout autre domaine.

23. Bien entendu, les programmes et les projets se poursuivront. Cependant, une situation où le PNUD, qui ne recueille que 3 % du total des flux d'APD, exécute 7 000 projets et programmes répartis entre 166 pays n'est, de toute évidence, pas durable. Pour produire un plus grand impact en pratiquant les types d'intervention dont le cadre de financement pluriannuel nous indique qu'elles feront l'objet d'une demande plus grande encore à l'avenir, le PNUD doit renoncer aux petits projets de développement isolés pour lesquels d'autres sont mieux qualifiés ou qui comportent des frais généraux élevés alors qu'ils ne bénéficient qu'à un petit nombre de personnes. À cette fin, nous analyserons, dans les mois prochains, nos activités de portée générale et nos activités de projets afin de décider d'un commun accord qui sont les partenaires les mieux placés pour poursuivre les interventions que nous n'avons plus les moyens de soutenir. Globalement, la priorité doit aller aux programmes et aux projets susceptibles d'avoir un impact fort sur les types de politiques et d'institutions qui contribueront le plus à éliminer la pauvreté. Nos projets doivent répondre à une conception correspondant à une politique générale; ce ne sont pas,

à l'inverse, les projets qui doivent déterminer nos avis de politique générale. Il ne s'ensuit pas que les ressources pour les projets diminueront : au contraire, si la formule réussit, je prévois que nos ressources de base et nos autres ressources augmenteront considérablement et que nous posséderons une plus grande capacité de mobiliser des ressources publiques et privées nouvelles au service du développement.

24. Le PNUD a déjà entrepris cette transition dans de nombreux pays. L'objectif du programme en cours en Ouganda, par exemple, est d'aider à éliminer la pauvreté en appuyant la décentralisation. Les activités comprennent le renforcement des capacités de planification participative, le renforcement des systèmes de données et d'information, l'amélioration de la participation du public au processus de développement et la sensibilisation des membres du Parlement et des décideurs publics à l'importance de la planification à l'échelon local. La décentralisation est un aspect essentiel de l'élimination de la pauvreté en Ouganda, car, en droit, les autorités locales ont la responsabilité de la planification du développement, de la protection de l'environnement, de la lutte contre le VIH/sida et de l'intégration des sexospécificités dans tous les processus de développement. De même, au Zimbabwe, le PNUD aide les pouvoirs publics à définir des politiques et des programmes conçus pour renforcer la gestion des ressources de développement en assurant une plus grande transparence et une responsabilité plus effective, et en encourageant à une plus large participation.

25. Au Kirghizistan, un projet en cours appuie les efforts entrepris par le Gouvernement pour remplacer l'État centralisé par une structure décentralisée et tournée vers le marché. En établissant des liens entre une expérience pilote à la base et les échelons supérieurs de l'appareil de décision, par l'intermédiaire du Conseil du développement durable, le projet montre qu'une démarche d'enrichissement des connaissances orientée vers les processus contribue à faciliter l'application des politiques dans un système décentralisé. Au Viet Nam, le PNUD travaille avec le Gouvernement depuis 1992 pour la réforme du secteur public. Dans un premier temps, le programme a soutenu les efforts entrepris par le Viet Nam pour concevoir et définir un programme de réforme de l'administration. Aujourd'hui, le PNUD a élargi son domaine d'intervention et il est actif dans plusieurs autres secteurs du programme de réformes, notamment au sujet des institutions législatives et judiciaires.

26. Les exemples sont innombrables. Ce qu'ils nous enseignent, c'est que le PNUD produit le plus fort impact en faveur de l'élimination de la pauvreté lorsqu'il intervient en amont, au niveau des décisions de politique générale et des institutions, plutôt qu'à travers des projets isolés qui sont souvent relativement coûteux et qui n'atteignent qu'un petit nombre de bénéficiaires.

27. Quelles sont les conséquences de ce repositionnement pour les activités de politique générale du PNUD? De toute évidence, il nécessite un courant d'échanges considérablement renforcé entre la fonction centrale de définition des politiques et les activités sur le terrain. C'est probablement la qualité de nos avis qui pourra faire le plus pour contribuer à éliminer la pauvreté. Nous devons faire en sorte que le travail sur les politiques générales, qui sert de base à notre activité de conseil, s'enracine directement dans les expériences des pays du programme. Je suis déterminé à doter l'organisation des savoir-faire en matière de politique générale qui correspondent aux demandes de notre clientèle et aux besoins opérationnels pour que nous puissions donner, sur le terrain même, des conseils de qualité mondiale et correspondant précisément aux besoins des pays. Le renforcement de la coopération technique entre pays en développement et des savoir-faire régionaux sera un aspect particulièrement important.

28. Pour l'ensemble du PNUD, le repositionnement vers l'amont nécessite des méthodes de travail entièrement nouvelles et suppose une ouverture sur le monde extérieur. Le PNUD doit chercher systématiquement à constituer des partenariats et jouer davantage un rôle d'intermédiaire et de catalyseur. Il doit créer des réseaux d'enrichissement des connaissances, favoriser, à l'échelle de toute l'organisation, les échanges au sujet des meilleures pratiques et se préoccuper plus encore des performances et des résultats. Bref, ce changement nécessite une transformation culturelle qu'un membre du personnel du PNUD a résumée comme suit :

Aujourd'hui	**Demain**
Projets	➜ Politiques
Orientation vers le processus	➜ Orientation vers les résultats
Bas niveau de savoir-faire spécialisé	➜ Profil de compétence clair Capacités innovatrices et savoir-faire informatique
Craintes des risques	➜ Prise de risques
Suspicion envers les partenaires	➜ Ouvert, tourné vers les partenariats
Attitude bureaucratique	➜ Reconnaissance des mérites et incitation à l'initiative
Processus de décision lourd	➜ Prise des décisions souple et en temps réel
Manque de responsabilité des structures de direction	➜ Direction responsable

29. Je crois qu'une telle transformation des mentalités peut réussir par la mise en oeuvre fermement déterminée de savoir-faire nouveaux en matière de politique générale et de partenariats tournés vers les résultats, en se concentrant sur les fonctions de direction, sur les mécanismes de responsabilité et sur l'élément humain. Les chapitres qui suivent décrivent les moyens détaillés par lesquels je propose d'atteindre ces objectifs.

III. Les objectifs du PNUD

A. Politique générale

Renforcer la position du PNUD comme partenaire principal des pays bénéficiaires et à qui ceux-ci font confiance pour les aider à surmonter les défis du développement par un soutien rapide et de haute qualité dans des domaines où l'efficacité du programme est démontrée

Le défi du changement

30. Le PNUD doit s'assurer qu'il a la capacité de faire face à tous les nouveaux défis auxquels sont confrontés les gouvernements, notamment en ce qui concerne les nouveaux cadres de politique générale et le développement institutionnel. En même temps, comme il est indiqué dans la présentation du Cadre de financement pluriannuel, le PNUD est de

plus en plus sollicité pour jouer le rôle de facilitateur, de catalyseur, de conseiller et de partenaire. Ce rôle a à son tour des incidences critiques concernant la qualité des interlocuteurs que nous mettons à la disposition des gouvernements, nos capacités de gestion des connaissances, la rapidité de nos interventions et l'attention portée au client. En termes de politique générale, cela implique une révision du profil du PNUD, en vue de cibler des résultats spécifiques.

Résultats attendus

31. Les résultats attendus sont les suivants :

- Le PNUD défenseur mondial plus vigoureux du développement humain;
- Capacité d'action spécifique axée sur les domaines où la demande est concentrée;
- Renforcement des capacités concernant les nouveaux types et profils de services;
- Capacité hautement mise en réseau et basée sur le terrain;
- Capacité clairement définie et efficacité accrue face aux situations spéciales en matière de développement.

Stratégie

32. La capacité de formulation des politiques devra être ajustée compte tenu de la vision nouvelle d'un PNUD intervenant plus en amont. L'analyse entreprise dans le contexte du Cadre de financement pluriannuel a montré qu'il existe une forte convergence quant aux types d'appui et aux services spécifiques demandés au PNUD; pour répondre efficacement à cette demande, le soutien à l'élaboration des politiques et la fonction aide au développement devront être beaucoup plus cohérents. Le type de soutien demandé par les pays se retrouve dans tous les domaines thématiques, et peut être concentré en une masse critique substantielle s'il est conçu en termes multisectoriels.

33. Dans ce contexte, notre future fonction de formulation des politiques comportera deux éléments principaux. Le premier a trait au travail actuel de plaidoyer et comprend la production du *Rapport sur le développement humain*, les travaux du Bureau des études sur le développement, et l'appui à la production de rapports nationaux sur le développement humain. Ce nouveau regroupement des activités respectera pleinement et maintiendra l'indépendance du Bureau chargé d'établir le *Rapport sur le développement humain*, qui à mon avis demeure une condition préalable pour l'avenir du rapport lui-même. Les travaux relevant de cet élément seront dirigés par un conseiller principal pour le développement humain.

34. Le deuxième élément sera axé sur l'application des politiques de développement. Pour jouer un rôle plus important en amont, le PNUD devra renforcer ses capacités en ce qui concerne l'appui aux politiques, les cadres réglementaires et légaux et le renforcement des institutions. Les gouvernements doivent avoir l'assurance qu'ils peuvent, grâce au PNUD, avoir accès aux expériences et aux pratiques les meilleures et les plus récentes dans ces domaines. L'examen de l'application pratique des politiques de développement constituera à l'avenir le noyau des activités du Bureau des politiques de développement.

35. Le PNUD doit disposer de capacités d'action spécifique dans les domaines thématiques où la demande se trouve concentrée. S'il ne dispose pas lui-même des compétences requises pour formuler des politiques dans les domaines considérés, il sollicitera l'aide de ses partenaires. Des partenariats au sein du système des Nations Unies seront particulièrement importants pour partager les connaissances, développer des

synergies, tirer parti d'avantages comparatifs et éviter les chevauchements d'activités. Les discussions en cours entre le Fonds de développement des Nations unies pour la femme (UNIFEM) et le PNUD montrent les potentialités de cette approche. Dans le cadre du prochain plan quadriennal d'UNIFEM, nous allons proposer au Conseil d'administration, à sa seconde session ordinaire de 2000, des arrangements qui, en optimisant les atouts propres à chaque organisation, devraient faire progresser la parité entre les sexes et permettre d'exécuter sur le terrain des programmes efficaces visant à renforcer le pouvoir d'action des femmes.

36. S'agissant en général des compétences en matière de formulation des politiques, je compte passer en revue les domaines thématiques dans lesquels les pays bénéficiaires ont le plus besoin de l'aide du programme, et ajuster en conséquence nos propres capacités d'ici avril 2000. Cette évolution se poursuivra avec l'introduction de nouveaux programmes mondiaux et régionaux, à partir de 2001. Le Conseil d'administration suivra de près ce processus et assumera collectivement la responsabilité de sa mise en oeuvre.

37. Comme il a été souligné plus haut, le fait de privilégier la fonction application des politiques signifie que le PNUD devra être beaucoup plus proche de la réalité sur le terrain. À cette fin, je compte affecter du personnel du siège à des bureaux de pays, en cherchant plus spécialement à déléguer des fonctions d'appui spécifiques pour l'application des politiques sur le terrain.

38. La mise en commun des meilleures pratiques, par le biais d'un réseau extrêmement dynamique, sera indispensable pour permettre au PNUD d'appliquer efficacement sa nouvelle stratégie. La puissance d'un tel réseau proviendra davantage de la mise en commun des expériences et des pratiques sur le terrain que de la diffusion des connaissances à partir du centre. À ce propos, une bonne gestion des connaissances, s'inspirant de l'expérience actuelle du PNUD avec les centres de contact sous-régionaux, sera à cet égard particulièrement importante. Le rôle précis qui sera confié à ces centres sera déterminé sur la base de l'évaluation actuellement en cours.

39. À ce propos, comme je l'ai indiqué au début de ce document, j'ai décidé de ne pas donner suite pour le moment à la proposition de l'Équipe de transition tendant à créer des centres de services régionaux. Je crois que l'option la plus souple et la moins coûteuse consistant à faire du PNUD une institution en réseau rendra l'organisation plus efficace. Pour que cette option se matérialise et devienne un puissant moteur de changement, on prévoit de l'appuyer en détachant du personnel du siège sur le terrain, et le processus sera suivi attentivement par le Conseil d'administration. La mise en place d'une institution en réseau fournit le parfait exemple d'une situation dans laquelle des modifications dans la culture d'organisation et l'application des technologies, plutôt que des changements structurels, sont les meilleurs outils d'une réelle transformation.

40. La vigoureuse promotion des activités de CTPD représentera un autre volet important de l'appui apporté par le PNUD à la diffusion, parmi les pays bénéficiaires, des meilleures pratiques et des leçons tirées de l'expérience. La méthodologie mise au point dans le contexte du Cadre de financement pluriannuel fournit une masse d'informations qui peuvent être utilisées pour partager des expériences similaires entre les pays bénéficiaires et les bureaux de pays qui se trouvent confrontés à des défis communs. J'ai également l'intention de recourir de plus en plus à nos programmes mondiaux et régionaux pour appuyer la coopération Sud-Sud et renforcer les liens entre la CTPD et les programmes de pays.

41. Enfin, j'ai également examiné avec attention les questions relatives aux capacités du PNUD face à des crises et à des situations spéciales en matière de développement. Un consensus s'est clairement dégagé sur le fait que les capacités du PNUD dans ce domaine

doivent être réorganisées pour lui permettre d'intervenir plus efficacement et plus rapidement et de contribuer plus utilement aux efforts que déploie la communauté internationale dans son ensemble pour élaborer des approches complémentaires dans les domaines humanitaire et politique et dans celui du développement. Si, sur le plan humanitaire, l'aide ne manque pas, il reste des brèches importantes dans les stratégies d'assistance des organismes des Nations Unies pour ce qui est de la prévention des conflits et de l'aide au redressement durable, tant du point de vue des politiques que sur le plan pratique.

42. Le consensus est tout aussi clair sur le fait que le PNUD doit accorder un rang de priorité plus élevé à la question de sa propre efficacité face aux situations spéciales en matière de développement. Notre stratégie consistera à réorganiser les ressources humaines et financières déjà considérables qui sont consacrées à ces situations, en donnant à la Division des opérations d'urgence les moyens d'appuyer et de renforcer les capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Le Conseil d'administration interviendra plus activement dans le contrôle des activités du PNUD dans des situations de crise touchant certains pays. Dans les pays considérés, la politique du PNUD sera définie de concert par le bureau régional intéressé et par la Division des opérations d'urgence, le Conseil d'administration étant régulièrement informé de la situation. La Division, en fournissant des services de secrétariat, aidera également à coordonner les activités des unités du siège, de façon que tous les services du PNUD concernés adoptent une approche cohérente, et elle dirigera l'effort d'intégration des compétences durant les crises et après les conflits, dans tous les services de l'organisation, qu'ils soient chargés d'activités opérationnelles ou de la formulation des politiques.

43. Les arrangements opérationnels mis en place pour faire face aux situations spéciales en matière de développement seront revus dans le contexte du rapport d'évaluation prévu pour avril 2000. En avril 2000 également, et en attendant les résultats de l'évaluation, il se peut que je demande au Conseil d'administration d'aborder la question d'arrangements d'exécution modifiés ou accélérés dans les situations spéciales en matière de développement.

B. Partenariats

Transformer le PNUD en organisation participant activement à des activités en réseau, qui crée de nouvelles possibilités de développement grâce à des partenariats stratégiques

Le défi du changement

44. Au cours des 10 dernières années, un consensus remarquable, centré sur un certain nombre d'objectifs de développement communs, a été concrétisé par les engagements pris par les gouvernements lors de conférences mondiales des Nations Unies. Ce consensus relatif à des objectifs a recentré l'attention sur les résultats et, de plus en plus, ce sont ces derniers qui attirent les ressources. Pour récolter des ressources, les organisations doivent définir les résultats qu'elles contribueront à obtenir.

45. Cependant, l'obtention de résultats en matière de développement exige une gamme complexe d'interventions d'acteurs multiples. Il est donc essentiel de mettre en place des partenariats efficaces, qui rassemblent divers acteurs autour d'un but commun. De tels partenariats sont en particulier cruciaux au niveau des pays, où des résultats doivent être atteints et mesurés. Il faut que les acteurs nationaux, qui doivent être les maîtres du

processus de développement, soient au coeur de ces partenariats et, dans cette optique, je suis convaincu qu'un rôle essentiel revient au PNUD : la confiance dont il jouit auprès des pays peut l'aider à mettre en place et à stimuler des partenariats qui favorisent la maîtrise nationale du processus de développement et permettent d'obtenir des résultats.

46. L'apparition progressive d'une communauté de développement animée par des buts communs remet en cause l'ancienne répartition des tâches entre les différents donateurs. C'est pourquoi, par exemple, il est devenu si important, ces dernières années, de réinventer le partenariat entre le PNUD et la Banque mondiale, qui existe depuis des décennies, en le faisant reposer sur une évaluation nouvelle des atouts spécifiques des deux organismes. C'est aussi pourquoi il est essentiel, pour l'efficacité globale du système des Nations Unies, de renforcer le bilan commun de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

47. L'évolution du PNUD est également liée à deux autres aspects essentiels. En premier lieu, comme le PNUD doit intervenir davantage en amont, ses principaux partenariats devront changer de nature. Deuxièmement, pour pouvoir atteindre les buts relatifs aux ressources fixés dans le plan de financement pluriannuel, la seule stratégie viable consiste à coopérer étroitement avec des partenaires essentiels. Dans ces conditions, il faut concevoir une approche nouvelle et plus stratégique des partenariats. Le partenariat n'est plus avant tout une dimension des relations extérieures; il est une condition préalable à l'efficacité en matière de développement et fait partie intégrante des efforts d'obtention de ressources.

Résultats des partenariats

48. J'attends les résultats suivants :

- Définition et établissement de partenariats stratégiques essentiels;
- Action systématique pour que les partenariats stratégiques contribuent aux résultats en matière de développement au niveau des pays;
- Réussite manifeste des efforts déployés pour que les partenariats accroissent les ressources allouées aux pays bénéficiant du programme.

Stratégie

49. Les activités importantes qui ont été entreprises dans le contexte du plan de financement pluriannuel pour définir les buts et les résultats essentiels auxquels le PNUD contribue serviront à définir nos partenariats essentiels. J'ai l'intention de renforcer ces relations cruciales articulées autour d'objectifs et de résultats communs et d'utiliser nos nouveaux instruments de surveillance et de mesure pour suivre la valeur ajoutée qu'ils apportent.

50. Les résultats en matière de développement doivent être avant tout le fruit des efforts accomplis par les acteurs nationaux. Nous continuerons à faire fond sur la confiance dont nous jouissons auprès des pays bénéficiaires du programme, pour que toute stratégie de partenariat soit fermement ancrée au niveau national. En même temps, nous utiliserons le plan de financement pluriannuel et les travaux réalisés par la suite pour renforcer nos relations avec les pays donateurs sur la base des résultats prévus.

51. Je suis conscient du rôle central que le PNUD doit jouer au sein du système des Nations Unies dans le contexte du programme de réformes du Secrétaire général; le PNUD est également investi de responsabilités particulières en tant que source de financement et gestionnaire du système de coordonnateurs résidents. Le PNUD s'emploiera à jouer

ce rôle pleinement et de façon constructive, dans un esprit de partenariat. Comme je l'ai déjà indiqué, j'ai l'intention de lancer prochainement un processus qui visera à renforcer nos partenariats au sein du système des Nations Unies.

52. Les partenariats du PNUD seront les fers de lance de nouvelles méthodes de travail : ils nécessiteront la mise en oeuvre d'un vaste réseau d'échanges et une très bonne gestion des connaissances. La mise en place et l'institutionnalisation de partenariats auront des effets considérables sur le PNUD, en favorisant une culture tournée vers l'extérieur et axée sur des «clients» à servir. L'initiative NetAid offre à cet égard un excellent exemple. Globalement, j'attends de la stratégie de partenariat qu'elle transforme notre culture et notre façon de travailler.

53. Pour améliorer la cohésion et la cohérence de nos partenariats, j'ai l'intention de créer un bureau des ressources et des partenariats stratégiques. Jusqu'à présent, la responsabilité pour un certain nombre de partenariats stratégiques essentiels était disséminée dans les diverses composantes du PNUD : le secrétariat du Conseil d'administration et deux services chargés, respectivement, des relations avec les pays donateurs et des relations au sein du système des Nations Unies font partie du Bureau des ressources et des affaires extérieures; les relations avec les organisations de la société civile incombent au Bureau de la politique du développement; les relations avec le secteur privé sont assurées par divers services; et les relations avec la Banque mondiale et d'autres organismes financiers internationaux relèvent du Bureau de planification du Bureau de gestion de la planification et des ressources. Il n'est pas étonnant que ce dispositif a entravé considérablement la mise en oeuvre d'une stratégie cohérente de partenariat. J'estime que la création du Bureau des ressources et des partenariats stratégiques, qui visera à regrouper un grand nombre de ces instances essentielles et de ces partenaires du développement, et le renforcement de la fonction d'obtention de ressources au sein du nouveau Bureau contribuera à transformer la façon dont le PNUD aborde la question du partenariat.

C. Le personnel

Mettre en adéquation le profil du personnel et les besoins en évolution du PNUD en créant les conditions qui permettront de recruter et de valoriser un personnel compétent et de l'inciter à exceller

Le défi du changement

54. Les individus constituent la principale ressource pour la transformation du PNUD. Cependant, les réductions budgétaires qui ont été opérées pendant les années 90 ont considérablement limité les recrutements et le recyclage efficace du personnel pour lui permettre de relever les nouveaux défis. Pour concrétiser la conception nouvelle du PNUD, nous devons améliorer la gestion des ressources humaines et réaliser des investissements importants dans le personnel.

55. Des enquêtes récentes sur le personnel ont mis en évidence de sérieux problèmes, en particulier un moral bas au siège, une mauvaise utilisation du potentiel du personnel et un manque de confiance de ce dernier dans l'encadrement. Sur le plan positif, on note que, dans la plupart des domaines, l'état d'esprit du personnel s'est amélioré au cours de ces trois dernières années. La très grande majorité des fonctionnaires du PNUD sont extrêmement dévoués et le succès des activités du PNUD leur tient beaucoup à coeur. Le

personnel ressent profondément la nécessité de changements complémentaires et est largement optimiste quant à l'avenir du PNUD.

56. L'une de mes principales priorités sera d'établir une nouvelle relation entre le personnel et la direction, fondée sur un climat d'adhésion aux principes de la responsabilité et de l'excellence des prestations; en contrepartie, on permettra au personnel de progresser grâce à la formation et à l'autonomisation. Les deux parties doivent être conscientes du contrat qui leur est proposé : de plus grandes possibilités d'épanouissement en échange d'une amélioration des prestations. Nous devons tous relever ce défi; il s'agit du principal moyen de transformer le PNUD.

Personnel : les résultats attendus

57. Les résultats attendus sont les suivants :

- Le profil du personnel sera aligné sur les besoins de l'organisation, qui ne cessent d'évoluer;
- La gestion des ressources humaines sera améliorée de manière à pouvoir attirer et retenir des personnes compétentes et à leur ouvrir des perspectives de carrière;
- Les possibilités de développement personnel et de perfectionnement professionnel offertes aux fonctionnaires seront élargies.

Stratégie

58. J'entends me charger de la politique générale de gestion des ressources humaines et des affectations à tous les postes clefs, en veillant à ce que les profils des titulaires soient parfaitement adaptés aux fonctions attachées aux postes. Pendant la réorganisation de grande ampleur prévue au cours des prochaines années, je serai le Chef du personnel de facto du PNUD. Les cadres, aux différents niveaux, devront adopter les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines et mettre en oeuvre intégralement toutes les politiques énoncées dans PNUD 2001 qui ont trait à l'égalité entre les sexes, au personnel recruté sur le plan national, à l'acquisition de connaissances et aux conditions de vie et de travail; ils en seront tenus personnellement responsables.

59. Des normes de compétence seront établies pour les cadres et ceux-ci seront notés afin d'obtenir l'assurance que le PNUD est dirigé et géré par des spécialistes de premier plan, aussi bien au siège que dans les bureaux extérieurs. Les représentants résidents et les coordonnateurs résidents comptent pour beaucoup dans l'impact que nous avons sur le développement. Tous les cadres doivent être capables d'exposer leur ligne d'action et leur stratégie à leurs collaborateurs, avec lesquels ils doivent se montrer francs et ouverts. La manière dont ils gèrent les ressources humaines pèsera d'un grand poids dans leur notation. Celle-ci reposera notamment sur un nouveau système de retour d'information couvrant toute l'échelle hiérarchique (supérieurs, pairs et subordonnés) qui entrera en vigueur, à titre expérimental, au début de 2000 et sera ultérieurement étendu à l'ensemble de l'organisation.

60. Tous les fonctionnaires devront rendre compte de leur comportement professionnel. Un système de notation allégé sera introduit en 2000. Il sera constamment affiné et fera davantage de place qu'auparavant à des compétences telles que l'aptitude à gérer le changement, à travailler en équipe et à s'appuyer sur des partenariats et des réseaux, et la maîtrise des technologies de l'information. Des objectifs de carrière seront fixés dans le cadre de ce système, en fonction de la stratégie de l'organisation. Des récompenses et

des incitations seront instituées, les besoins en formation seront identifiés et les fonctionnaires qui auront de mauvais résultats devront partir.

61. En ce qui concerne les départs, les fonctionnaires, dans tous les bureaux, pourront demander à bénéficier des programmes de retraite anticipée. La persistance de problèmes de comportement professionnel ou de difficultés d'affectation continuera d'influer sur la décision de garder ou non un fonctionnaire.

62. En 2000, des concours de recrutement aux classes de début seront de nouveau organisés et, dans un premier temps, on engagera en priorité du personnel recruté sur le plan national et du personnel recruté sur le plan local à New York, des administrateurs auxiliaires et des agents recrutés sur un contrat de durée limitée. Des spécialistes ayant une expérience de la mise en place de politiques et d'institutions seront également engagés, en fonction de l'évolution des besoins. Outre qu'elle permettra de répondre aux besoins les plus pressants correspondant au nouveau profil du personnel du PNUD, cette politique de recrutement devrait favoriser un acquis dont nous sommes fiers à juste titre – la diversification par âge, sexe et culture de notre personnel.

63. Un système interne d'administration de la justice et d'enquête sur les plaintes plus efficace, plus transparent et plus crédible sera mis en place en 2000.

64. Un effort de réorganisation important sera réalisé pour accélérer les procédures administratives relatives au recrutement, aux affectations, au paiement des prestations et aux séparations de service. Il s'agira de fournir un meilleur appui aux directeurs et à l'ensemble du personnel, en prêtant une attention particulière aux affectations dans les zones en crise ou tout juste sorties d'un conflit.

65. Des services d'orientation professionnels seront offerts aux fonctionnaires pour leur permettre de progresser et de donner leur pleine mesure dans le nouvel environnement de travail. Des liens seront établis entre les projets de perfectionnement du personnel et le système de notation. Dans ce domaine, les responsabilités seront assumées par les fonctionnaires eux-mêmes et leurs supérieurs hiérarchiques, qui bénéficieront de l'appui du Bureau des ressources humaines dont les moyens seront renforcés.

66. Investir dans le personnel, c'est investir dans l'avenir de l'organisation. Il est prévu de consacrer à la formation un montant égal à 5 % des dépenses de personnel. L'objectif est de favoriser l'acquisition de connaissances en ouvrant des possibilités de formation et des perspectives de carrière et en encourageant le personnel, en particulier le personnel recruté sur le plan national et le personnel d'appui, à tirer parti du réseau de cadres pratiquant l'apprentissage permanent et de la plate-forme électronique. On mettra l'accent sur la formation aux technologies de l'information et sur le recyclage. D'ici au milieu de l'an 2000, on aura terminé l'élaboration d'un cadre pour une école virtuelle du développement et de modules pilotes.

D. Performance

Une culture de responsabilisation à l'égard des résultats comportant l'évaluation systématique et l'amélioration de la performance ainsi que la gestion stratégique des ressources

Le défi du changement

67. Créer une culture de responsabilisation à l'égard des résultats est essentiel pour faire du PNUD une organisation disposant d'un financement suffisant et dont toutes les

ressources sont utilisées le plus efficacement possible aux fins du développement dans les pays du programme. Les leçons tirées de l'expérience – en particulier lors de la mise en oeuvre de PNUD 2001 et des cadres de résultats stratégiques – joueront un rôle dont on ne saurait trop estimer l'importance dans la mise en place d'un système de gestion des performances, afin d'aboutir à un changement réel. Les instruments existants doivent être affinés et conjugués à de nouveaux outils pour constituer un système solide et unifié de gestion des performances, système qui, à partir du Conseil d'administration, à l'échelon stratégique le plus élevé, s'étendra à l'ensemble de l'organisation, à tous les niveaux. Il faudra, pour réussir, fixer des objectifs ambitieux et surveiller les indicateurs.

Résultats escomptés

68. Les résultats attendus sont les suivants :

- Efficacité de la direction, du contrôle et de la prise de décision, s'appuyant sur une véritable capacité à mesurer la performance;
- Gains de productivité au siège dans les bureaux de pays;
- Création d'une nouvelle culture de maillage en réseaux comportant notamment une coopération horizontale entre les bureaux du PNUD dans les divers pays et entre le PNUD et ses partenaires extérieurs;
- Bonne compréhension par les intéressés des objectifs du PNUD et des résultats obtenus.

Stratégie

Contrôle et gestion des performances

69. Je crois savoir que le Bureau du Conseil d'administration entreprend actuellement l'examen de son plan de travail pour 2000, dans le but de permettre au Conseil de se concentrer sur ses responsabilités essentielles en matière de stratégie et d'orientation générale. Je suis prêt à apporter ma contribution à ce débat. Je propose que les grands objectifs, les résultats et les indicateurs énoncés dans la fiche de suivi de la transformation qui figure à la fin du présent document soient utilisés pour suivre les efforts que nous entreprenons pour transformer notre organisation. Les rapports annuels axés sur les résultats et d'autres instruments tels que les examens par pays aideront le Conseil à contrôler l'efficacité générale du PNUD.

70. Depuis janvier 2000, j'ai adopté une nouvelle stratégie de direction visant à renforcer l'efficacité de la prise de décision et de la responsabilisation en ce qui concerne les fonctions essentielles qui sont propres à notre organisation. J'ai donc décidé de constituer une direction collégiale : les responsabilités de la gestion au niveau le plus élevé, se réuniront deux fois par semaine, et assumeront collectivement la responsabilité des décisions les plus importantes et de leur exécution. Ce collège, auquel il sera adjoint des structures secondaires, fera largement usage des indicateurs de performance pour suivre les résultats et gérer les ressources.

71. À partir des plans d'action, on établira pour les bureaux et services du siège et les bureaux extérieurs une série de plans de gestion comportant des objectifs de performance, des cibles et des indicateurs de résultats (qui serviront eux-mêmes à établir des plans individuels de performance pour tout le personnel). Dans les plans et indicateurs seront notamment pris en considération les résultats en matière de développement, les partenariats et la gestion des ressources (ressources humaines, financières et technologie de l'information). Les performances seront évaluées au regard des cibles visées, une fois

par an au moins, ou plus fréquemment lorsqu'il sera possible et souhaitable de le faire, à l'aide d'instruments existants, tels que les rapports annuels axés sur les résultats, d'un système de fiches de suivi de la gestion ainsi que d'enquêtes auprès des partenaires, des clients et du personnel.

72. Sur le plan opérationnel, la fonction de contrôle interne du PNUD sera renforcée par la mise en place d'un mécanisme, relevant de l'Administrateur associé, qui aura pour objet de coordonner et d'optimiser les fonctions spécifiques des divers acteurs, notamment le Groupe d'appui aux opérations et les bureaux régionaux, en collaboration avec le Bureau de l'audit et des études de performance et du Bureau de l'évaluation.

73. Un soutien spécial en matière de gestion sera proposé systématiquement, en fonction des résultats constatés à l'aide des instruments de gestion des performances, de sorte que les services qui sont à la traîne puissent se reprendre sans attendre. On s'emploiera en particulier à assurer la mise en commun des pratiques les plus performantes et l'établissement de réseaux entre les bureaux dont l'efficacité est confirmée et ceux qui ont besoin d'aide.

Productivité

74. La performance du PNUD se mesurant en dernière analyse par les résultats obtenus au niveau des pays sur le plan du développement, il faudra chercher à améliorer l'efficacité et la productivité dans les bureaux de pays. Sous la direction de l'Administrateur associé, les bureaux régionaux s'efforceront de réaliser des gains de productivité, qu'il s'agisse de leur propre action ou de l'appui qu'ils fournissent aux bureaux de pays. Dans le cadre de la rationalisation des opérations des bureaux de pays, un transfert des capacités pour privilégier les travaux de fond, à valeur ajoutée, et non plus les travaux de traitement, serait nécessaire. Tout comme le siège, les bureaux de pays doivent réduire leurs dépenses. On pourrait, par exemple, mettre en commun les capacités opérationnelles de plusieurs petits bureaux, approche qui sera inaugurée dans la région des Caraïbes pendant l'année 2000. Il faudra veiller tout particulièrement à améliorer l'efficacité opérationnelle du PNUD et sa capacité d'intervention dans les pays faisant face à un conflit ou sortant d'un conflit.

75. La gestion des ressources de l'organisation sera renforcée pour accroître la responsabilisation et améliorer les services. La fusion de deux bureaux existants, le Bureau de la planification et de la gestion des ressources et le Bureau des services financiers et administratifs, en un Bureau de la gestion permettra d'exploiter les synergies entre les différentes fonctions : ressources humaines, finances, administration, questions juridiques et technologie de l'information. La représentation du PNUD dans les instances interorganisations pertinentes sera renforcée pour améliorer la prestation de services communs. On fera le maximum pour réaménager les méthodes de travail, favoriser la décentralisation et sous-traiter des services de l'organisation afin de réduire les coûts. Le Bureau de la gestion aura également la responsabilité d'ensemble du contrôle de l'application des plans d'action et de la répartition stratégique des ressources conformément aux priorités définies dans ces plans.

76. Les services de gestion de l'information seront coordonnés sous la direction du chef du Service de l'information, qui fera en sorte que les techniques de l'information soutiennent l'action de l'organisation et que celle-ci dispose d'une base solide pour gérer les connaissances.

77. Au milieu de l'année 2000, on évaluera la rentabilité de tous les systèmes de gestion de l'organisation, leur compatibilité avec les applications Internet, et les gains de productivité potentiels résultant de leur application. Les résultats de cette évaluation

influeront sur la prochaine génération de systèmes de gestion qu'utilisera le PNUD. L'objectif visé, d'une manière générale, est que la transmission en temps réel des données et leur utilisation quotidienne par les fonctionnaires, dans le monde entier, par l'intermédiaire du navigateur Web du PNUD soit une réalité d'ici à 2003. La mise en place et l'utilisation des systèmes de gestion permettront de réduire progressivement le nombre des rapports périodiques requis par le siège.

Réseaux

78. D'ici la fin de l'année 2001, tous les bureaux de pays du PNUD seront reliés grâce à un réseau de données solide, de qualité industrielle, utilisant les fournisseurs locaux de services Internet, si possible, ou l'accès partagé à un satellite. Tous les services du siège et tous les bureaux de pays auront des sites Web de haute qualité.

79. Ce réseau considérablement amélioré constituera une base solide pour l'établissement de réseaux au sein du PNUD, entre le siège et les bureaux de pays et, horizontalement, entre les bureaux extérieurs. L'établissement de tels réseaux ne sera pas seulement encouragé sur le plan géographique, mais aussi au niveau des fonctions organisationnelles : gestion, politique générale et opérations. Ces réseaux représenteront pour le PNUD une révolution non seulement technique mais aussi culturelle.

E. Ressources

Atteindre l'objectif de ressources fixé par le Plan de financement pluriannuel et promouvoir un meilleur rapport coût-efficacité à l'échelle du PNUD

Stratégie globale de mobilisation des ressources

80. Il est essentiel que le Conseil d'administration s'en tienne fermement aux objectifs de ressources fixés par le Plan de financement pluriannuel. Les plans d'action prévus permettront au PNUD d'atteindre son objectif, qui est d'être un programme convenablement financé pouvant produire des résultats concrets mesurables. Je considère que pour pouvoir être efficace, le PNUD doit disposer de ressources de base d'un montant de 1,1 milliard de dollars. C'est à cette condition que les plans d'action pourront être mis en oeuvre intégralement et sans retard.

Résultats escomptés

81. Les résultats escomptés sont les suivants :

- Réalisation des objectifs de ressources fixés par le Plan de financement pluriannuel;
- Affectation aux dépenses hors siège et aux activités de fond d'une part plus importante des crédits inscrits au budget de l'exercice biennal, dans le cadre d'une réduction budgétaire;
- Amélioration du recouvrement des contributions des gouvernements au titre des dépenses locales des bureaux extérieurs et meilleur recouvrement des impayés.

Stratégie

82. Le Plan de financement pluriannuel et les plans d'action offrent des stratégies complémentaires pour assurer la réalisation des objectifs de ressources fixés. Les cadres

de résultats stratégiques incorporés au Plan traduisent la ferme volonté du PNUD d'obtenir des résultats de développement mesurables tandis que, de leur côté, les plans d'action prévoient une série de mesures concrètes et mesurables qui conduiront à une réforme et un renouveau profonds de cette organisation.

83. Outre qu'il faudra reconstituer les ressources de base du PNUD, de vigoureux efforts devront être faits pour réaliser les objectifs fixés dans le Plan de financement pluriannuel en ce qui concerne les ressources autres que les ressources de base. En définissant clairement dans les cadres de résultats stratégiques les buts visés et les résultats escomptés au titre des ressources autres que les ressources de base, on a fait de celles-ci un apport financier supplémentaire au service des mêmes objectifs d'ensemble. Je considère que les activités que nous menons dans le cadre du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et du Protocole de Montréal montrent comment le PNUD peut appliquer efficacement une politique de financement fondée sur des ressources autres que les ressources de base dans les pays où le programme est exécuté. Je souhaite en particulier que dans le cas de l'Afrique, l'on ait davantage recours à des ressources autres que les ressources de base, et que l'expérience acquise par le PNUD soit mise à profit pour promouvoir un développement efficace dans cette région.

84. La plus grande prudence fiscale s'impose afin que le maximum de ressources puisse être affecté à la programmation. Le programme de réforme et de renouveau a donc été conçu de manière à permettre des économies à long terme, et ce, dès le budget pour l'exercice biennal 2002-2003. Une indication des projections effectuées sera fournie au Conseil d'administration lors de sa troisième session ordinaire, qui se tiendra en septembre 2000. À ce moment-là, toutefois, si les ressources mobilisés sont en deçà de l'objectif fixé, les États Membres pourraient peut-être amenés à envisager des mesures budgétaires plus radicales, qui ne manqueront pas de retentir sur la capacité d'ensemble du PNUD en tant qu'organisation mondiale.

85. Je suis résolu à réduire de 25 % les effectifs du siège et à procéder à une importante réaffectation de ressources en faveur des bureaux extérieurs. Cet objectif devrait être réalisé d'ici à la fin de 2002. La mise en oeuvre de cette mesure incombera au Comité exécutif, et les progrès par rapport aux objectifs fixés seront suivis régulièrement.

86. Les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2000-2001 contiennent une demande de crédit au titre de la mise en oeuvre d'une stratégie importante visant à améliorer le recouvrement des contributions des gouvernements au titre des dépenses locales des bureaux extérieurs, et j'aurai besoin à cette fin de l'entière collaboration des États Membres. Le projet de budget contient également une demande de crédit en vue du renforcement des mécanismes de recouvrement des impayés. Dans un cas comme dans l'autre, la mise en oeuvre sera vigoureuse. Dans les deux cas, la situation sera suivie et contrôlée soigneusement et régulièrement par le Comité exécutif nouvellement constitué. De cette manière, la responsabilité collective de tous les directeurs dont relèvent les problèmes susmentionnés sera renforcée.

Dépenses relatives à la mise en oeuvre des plans d'action

87. La mise en oeuvre des plans d'action contribuera à faire du PNUD une organisation mieux équipée pour obtenir les résultats escomptés et, par conséquent, attirer des apports durables de financement, mais à moyen terme son objectif est aussi de réduire les coûts. À court terme, elle nécessitera certains investissements, qui sont estimés à un montant de quelque 25 millions de dollars, dont la majeure partie est destinée à couvrir les dépenses relatives au personnel, aux partenariats ainsi qu'à la formation et aux systèmes informatiques.

88. Au cours de la décennie écoulée, le PNUD a à maintes reprises appliqué des mesures rigoureuses de compression des coûts, dont une réduction de 17 millions de dollars en coûts réels au titre du budget pour 2000-2001. La marge de manoeuvre à l'intérieur du budget en cours est donc extrêmement limitée. Bien que pleinement conscient des difficultés importantes auxquelles il faudra faire face, j'ai demandé aux divers responsables de s'employer à réaliser des économies supplémentaires d'un montant de 12 millions de dollars au titre du budget de l'exercice biennal et de réaffecter les ressources ainsi dégagées à des projets axés sur le changement. J'informerai le Conseil d'administration, lors de la troisième session ordinaire, des économies qui pourront être réalisées ainsi que de leur réaffectation à d'autres usages.

89. Ces dernières années, le PNUD a reçu des contributions exceptionnelles en vue des changements qu'il souhaite opérer – chaque fois que les coûts de mise en oeuvre seront financés à l'aide de ressources extrabudgétaires, les économies qui en résulteront au titre du budget seront affectées aux programmes. Si les ressources extrabudgétaires devaient être insuffisantes, je serai obligé de réaménager le calendrier de mise en oeuvre et de modifier les objectifs fixés.

IV. Résumé et mesures à prendre

90. Je pense que le PNUD dispose d'atouts exceptionnels – une dimension mondiale, une capacité de plaidoyer remarquable et, surtout, la confiance des pays où sont exécutés ses programmes. Je suis convaincu que l'organisation peut exploiter ces avantages de manière beaucoup plus efficace et jouer ainsi un rôle bien plus actif dans la lutte contre la pauvreté.

91. Il faut partir des besoins des pays de programme, où l'accélération sans précédent des changements survenant à l'échelle mondiale a créé une très forte demande de nouveaux types d'appui. Le Plan de financement pluriannuel reflète la force de ces nouvelles demandes en indiquant une nette orientation vers les activités d'amont, comme l'appui aux politiques et le soutien institutionnel. Ces types d'activité, quelque soit le nom qu'on leur donne, renforcent les atouts du PNUD; ils augmentent la confiance que lui accordent les pays de programme et consolident son action dans les domaines de la sensibilisation, de la coordination des activités de développement des Nations Unies et de la mobilisation des ressources au niveau des pays.

92. Pour aider les pays à s'engager sur la bonne voie sur les plans décisionnel et institutionnel, le PNUD devra toutefois modifier radicalement ses opérations, ses politiques, ses partenariats et sa culture. Dans ce contexte, la qualité de nos travaux, notamment au niveau des principes d'action, devient cruciale : nos interventions doivent en effet être de toute première qualité, sinon nous risquons de trahir la confiance que nous accordent les pays où sont exécutés les programmes. Cela est également vrai s'agissant de la substance et de la qualité des activités du PNUD dans un nombre croissant de pays se trouvant dans des situations particulières sur le plan du développement. Je pense qu'en tant qu'Administrateur, mon rôle principal consiste à renforcer les capacités internes de l'organisation afin qu'elle soit en mesure d'accomplir ces tâches.

93. Les programmes continueront bien sûr d'être demandés par les pays mais à l'avenir le PNUD, dans le cadre des activités d'amont, jouera un rôle beaucoup plus actif au niveau de la concertation sur l'action à mener et du renforcement des institutions en matière d'appui direct à des projets isolés de lutte contre la pauvreté. Les activités relatives aux projets se poursuivront et seront même développées, à mesure que les ressources

augmenteront, mais les projets du PNUD seront élaborés en fonction des politiques : ils seront conçus de manière à subir des changements d'orientation en incorporant la concertation sur l'action à mener, des approches pilotes et un appui institutionnel, l'accent étant mis sur le transfert des connaissances Sud-Sud.

94. Par le biais des rapports annuels axés sur les résultats, j'ai l'intention d'examiner les domaines considérés comme prioritaires par les pays où sont exécutés des programmes et de les confronter aux processus et compétences institutionnels actuels; les déficiences et les lacunes qui auront été identifiées indiqueront les secteurs où nous devrons renforcer nos capacités. Les nouveaux programmes mondiaux et régionaux qui seront lancés en 2001 seront conçus de façon à tenir compte des secteurs à forte demande. Dans le même contexte, les secteurs à faible demande feront ressortir les activités qui pourraient être exécutées plus efficacement par d'autres entités. Nous nous efforcerons d'identifier les partenaires dans tous les domaines où il existe des chevauchements d'activités, où d'autres entités ont un net avantage comparatif et où il est impossible de renforcer les compétences internes. Les discussions que nous avons déjà engagées avec UNIFEM illustrent cet effort.

95. En même temps, la tendance générale vers l'appui aux politiques, le renforcement des institutions et les autres activités d'amont s'affirme clairement. Dans ce contexte j'ai l'intention :

- De restructurer le Bureau des politiques de développement afin de centrer ses activités sur l'appui à la mise en oeuvre des politiques;
- De renforcer le lien entre les politiques et les opérations, notamment en redéployant les membres du personnel chargés de l'élaboration des politiques dans les bureaux extérieurs;
- De renforcer nos capacités de plaidoyer en faveur de politiques mondiales et nationales plus équitables;
- De restructurer nos activités afin de fournir un appui plus efficace aux pays se trouvant dans une situation particulière sur le plan du développement;
- De renforcer nos moyens de saisir et d'utiliser les meilleures pratiques à l'échelle mondiale en investissant dans nos capacités en matière de coordination et de gestion des connaissances;
- D'accorder la priorité à la coopération technique entre pays en développement dans toutes nos activités, y compris nos programmes mondiaux et régionaux.

96. Les partenariats stratégiques revêtiront une importance critique pour notre capacité de jouer un rôle d'amont efficace; l'obtention de résultats tangibles dépendra dans de nombreux cas de l'intervention du PNUD en tant que catalyseur et intermédiaire, notamment au niveau des pays. Un grand nombres des questions clefs sont liées aux responsabilités qui incombent à notre organisation en tant que coordonnateur des activités opérationnelles du système des Nations Unies au niveau des pays et j'ai l'intention de lancer sous peu un processus visant à consolider les réformes en cours au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents.

97. Au niveau de l'organisation, afin de renforcer la cohérence de l'ensemble de nos activités de partenariat, j'ai l'intention de regrouper un certain nombre d'activités clefs dans un nouveau Bureau des ressources et des partenariats stratégiques. Cela nous permettra également de renforcer nos capacités en matière de mobilisation de ressources.

98. Il est également essentiel de modifier la culture de l'organisation. Afin de créer une véritable culture de l'efficacité, j'ai l'intention :

- D'assumer personnellement la responsabilité de la gestion des ressources humaines, y compris toutes les affectations clefs;
- D'intégrer dans les compétences exigées en matière de gestion les éléments suivants : vision, direction stratégique, transparence et gestion des ressources humaines, et d'instituer un système d'échange d'informations continu avec les administrateurs;
- De définir des compétences requises de tous les fonctionnaires, comprenant la gestion du changement, le travail d'équipe, le partenariat et la coordination et la maîtrise des technologies informationnelles;
- D'instaurer un système de primes et d'incitations pour les fonctionnaires dont le comportement professionnel est le plus satisfaisant, d'offrir des possibilités de formation à ceux qui ont un certain potentiel et d'établir un système permettant de mettre fin au service des fonctionnaires ne donnant pas satisfaction;
- De recruter activement des talents nouveaux en tant qu'administrateurs débutants;
- De consacrer 5 % des dépenses de personnel à la formation, une attention prioritaire étant accordée à la formation aux technologies de l'information;
- D'instituer une direction collective faisant fonction de cabinet, et une responsabilité commune;
- D'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts en rationalisant les politiques et autres éléments d'appui fournis aux bureaux extérieurs, en examinant la possibilité de regrouper les capacités opérationnelles des petits bureaux extérieurs, en fusionnant le Bureau de la planification et de la gestion des ressources et le Bureau des finances et de l'administration en un nouveau Bureau de la gestion, ainsi qu'en restructurant et en décentralisant certains services de l'organisation, et en externalisant certains autres;
- De regrouper les principaux services de gestion de l'information sous la supervision d'un chef de l'information, et d'accorder la priorité aux programmes qui feront de nous une organisation véritablement connectée;
- De réduire les effectifs du siège de 25 %, notamment par un redéploiement du personnel dans les bureaux extérieurs;
- De créer un nouveau Bureau de la communication qui relèvera directement de l'Administrateur;
- D'évaluer avec précision les résultats obtenus par le biais d'un système de notation et d'enquêtes concernant les partenariats, les clients et le personnel.

99. J'ai également l'intention de poursuivre vigoureusement la réalisation des objectifs concernant l'allocation de ressources de base et autres ressources dans le cadre du plan de financement pluriannuel et j'estime que l'exécution de ces plans d'activités marquera une étape importante dans cette direction. Je suis aussi déterminé à maximiser les ressources disponibles au titre de la programmation et financerai donc le montant estimatif de 25 millions de dollars au titre des dépenses additionnelles à court terme relatives à ces plans par le biais d'économies ou à l'aide de contributions extrabudgétaires.

100. Je suis convaincu que les initiatives proposées plus haut permettront de revitaliser et de dynamiser le PNUD qui pourra ainsi répondre avec efficacité aux demandes croissantes des pays de programme en matière de services d'amont. La mise en oeuvre de ces initiatives devrait permettre à l'organisation de jouer à nouveau un rôle primordial

dans la lutte pour le développement humain et l'éradication de la pauvreté à l'échelle mondiale.

101. Les plans eux-mêmes et les méthodes d'évaluation des progrès devront sans aucun doute être modifiés à mesure que nous avancerons. En fait, ils impliquent nécessairement le changement, ayant essentiellement pour objet de répondre à la demande. D'une manière générale, ils devraient être considérés comme s'inscrivant dans le cadre d'un dialogue à moyen terme qui comprendra des points importants sur lesquels le Conseil d'administration devra se prononcer. Ces activités ont pour objet de déterminer le contexte de la session de financement et de préparer l'examen des questions concernant les pays en crise ou des pays se trouvant dans des situations d'après-conflit à la deuxième session ordinaire de 2000, l'examen du rapport annuel axé sur les résultats à la session annuelle, l'examen du budget à la troisième session ordinaire et d'autres questions exigeant des orientations et des décisions spécifiques.

102. Je suis convaincu que ces plans d'activités correspondent au mandat, à la mission et aux caractéristiques essentielles du PNUD, et bien qu'ils n'appellent pas de décision de la part du Conseil d'administration, j'espère vivement que le Conseil leur prêtera un appui résolu à la session en cours.

V. Fiche de suivi de la transformation*

	Objectifs	*Résultats*	*Indicateurs de succès*	*1999*	*Cibles* *2000*	*2001*	*2002*	*2003*
Politique	Renforcer la position du PNUD comme partenaire principal et fiable qui aide les pays du programme à relever le défi du développement en leur apportant une aide rapide et efficace dans des domaines où il a fait ses preuves	• Renforcement du rôle du PNUD comme promoteur du développement humain à l'échelle mondiale	Degré de concentration des résultats			À mettre au point		
			Degré de concentration des dépenses de programme			À mettre au point		
		• Alignement de la capacité d'intervention sur les domaines de plus forte demande	Meilleure concentration de la capacité d'élaboration de politiques générales			À déterminer		
		• Renforcement de la capacité de répondre aux nouveaux types et modes de services demandés	Nombre de clics sur le site du Web interne consacré aux politiques			À déterminer		
			Part du travail d'élaboration de politiques générales effectuée sur le terrain			À déterminer		
		• Capacité d'intervention fortement mise en réseau et basée sur le terrain						
		• Capacité clairement définie et plus grande efficacité dans les situations spéciales en matière de développement						
Partenariats	Transformer le PNUD en une organisation fortement mise en réseau et génératrice d'opportunités de développement grâce à des partenariats stratégiques	• Identification et développement de partenariats stratégiques	Indice de performance des partenariats			À mettre au point		
		• Systémisation du rôle des partenariats stratégiques dans la contribution aux résultats en matière de développement au niveau des pays	Augmentation du taux de satisfaction des partenaires, mesurée sur la base d'enquêtes			Base de départ à déterminer		
		• Succès manifeste des partenariats dans l'augmentation des ressources destinées aux pays du programme	Nombre de pays pour lesquels ont été établis des bilans communs de pays et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement	36	41	63	75	100

	Objectifs	*Résultats*	*Indicateurs de succès*	*1999*	*Cibles* 2000	2001	2002	2003
Personnel	Adapter le profil du personnel à l'évolution des besoins du PNUD en créant les conditions qui permettront d'attirer et de perfectionner des individus compétents, de les valoriser et de les inciter à exceller	• Profil du personnel en phase avec l'évolution des besoins de l'organisation	Réalisation des objectifs de parité entre les sexes :					
			– Haute direction au Siège				40 %	
		• Renforcement de la capacité de la direction des ressources humaines à attirer, valoriser et fidéliser les compétences	– Représentants résidents				40 %	
			– Administrateurs				38 %	
			Nouveaux recrutements/ recrutements en début de carrière		40/20	40/20	40/20	
		• Meilleure autonomisation du personnel en vue de son épanouissement et d'une performance accrue	Départs d'administrateurs par attrition	2 %	6 %	6 %	5 %	5 %
			Coûts de personnel investis en formation		2 %	2 %	5 %	5 %
			Proportion des personnels du Siège satisfaits de leur travail, de leur autonomisation et des valeurs qu'ils représentent	51 %	54 %	57 %	60 %	63 %
			Proportion des personnels des bureaux de pays satisfaits de leur travail, de leur autonomisation et des valeurs qu'ils représentent	56 %	59 %	62 %	65 %	68 %
			Proportion des personnels du Siège satisfaits de l'encadrement aux niveaux moyen et supérieur	45 %	48 %	51 %	54 %	57 %
			Proportion des personnels des bureaux de pays satisfaits de l'encadrement aux niveaux moyen et supérieur	54 %	57 %	60 %	63 %	66 %
Performance	Une culture fondée sur la responsabilité à l'égard des résultats, dans laquelle la performance fait l'objet de mesures et d'améliorations systématiques et les ressources sont gérées de façon stratégique	• Efficacité de la direction, du contrôle et de la prise de décisions s'appuyant sur une véritable capacité à mesurer la performance	Proportion d'indicateurs de plans d'action qui sont sur la bonne voie		60 %	75 %	90 %	99 %
			Proportion d'indicateurs de plans de gestion qui sont sur la bonne voie		60 %	75 %	90 %	99 %
		• Gains de productivité réalisés au Siège et dans les bureaux de pays	Augmentation du taux de satisfaction des clients, mesurée sur la base d'enquêtes		Base de départ à déterminer			

	Objectifs	*Résultats*	*Indicateurs de succès*	*1999*	*Cibles* 2000	2001	2002	2003
		• Création d'une culture de maillage en réseaux au sein du PNUD (y compris entre les bureaux de pays) et avec les partenaires extérieurs	Réduction du nombre de bureaux présentant des résultats d'audit insuffisants ou gravement insuffisants	34 %	40 %	45 %	50 %	55 %
		• Bonne compréhension par les intéressés des objectifs des plans d'action	Amélioration de l'image du PNUD, sur la base d'enquêtes		Base de départ à déterminer			
			Augmentation de la proportion de bureaux de pays dont les sites Internet satisfont aux normes de qualité minimales		25 %	50 %	75 %	90 %
			Nombre des rapports périodiques demandés par le Siège aux bureaux de pays	96	86	78	70	65
Ressources	Atteindre l'objectif de ressources fixé par le plan de financement pluriannuel et promouvoir un meilleur rapport coût-efficacité à l'échelle du PNUD	• Réalisation des objectifs de ressources du plan de financement pluriannuel	Réalisation des objectifs du Plan de financement pluriannuel (en millions de dollars É.-U.) :					
		• Dans un contexte de réduction du budget biennal, augmentation de la proportion des dépenses encourues hors Siège et à l'appui d'activités de fond	– Ressources ordinaires		800	900	1 000	1 100
		• Amélioration du recouvrement des impayés, y compris les contributions des gouvernements au titre des dépenses locales des bureaux extérieurs	– Participation des gouvernements aux coûts		975	975	975	975
			– Fonds d'affectation spéciale et participation de tierces parties aux coûts		500	520	530	550
			Réduction des dépenses prévues au budget biennal (en millions de dollars É.-U.)	518		506		
			Réduction totale du personnel au siège				25 %	
			Amélioration du taux de recouvrement des contributions des gouvernements au titre des dépenses locales des bureaux extérieurs		10 %	10 %	10 %	10 %

Objectifs	*Résultats*	*Indicateurs de succès*	*1999*	*Cibles*			
				2000	*2001*	*2002*	*2003*
		Taux annuel d'augmentation du recouvrement des coûts		10 %	10 %	10 %	10 %

* L'Administrateur communiquera de plus amples informations sur la fiche de suivi de la transformation durant la session en cours. La fiche sera actualisée chaque année.