



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

Distr. générale
11 juin 2003
Français
Original: anglais

Deuxième session ordinaire de 2003

8-12 septembre 2003, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

**PNUD : questions financières, budgétaires
et administratives**

Projet de budget pour l'exercice biennal 2004-2005

Rapport de l'Administrateur

Résumé

Le présent rapport contient le projet de budget d'appui et les prévisions connexes du PNUD relatives à l'exercice biennal 2004-2005, qui font partie et constituent le fondement du plan de financement pluriannuel pour la période 2004-2007.

Ces prévisions articulent les ressources autour d'une stratégie visant à renforcer et approfondir les réformes opérées au PNUD au titre des plans d'action de l'Administrateur pour 2000-2003. L'objectif global étant d'améliorer les prestations du système des Nations Unies pour le développement et du PNUD au niveau des pays, les principaux thèmes budgétaires et le programme en cours de changement organisationnel sont les suivants : a) renforcer le rôle du PNUD dans le système des Nations Unies conformément au programme de réformes du Secrétaire général; b) acquisition de connaissances et perfectionnement; et c) renforcement de l'efficacité, de l'efficacé et de l'orientation sur les résultats. Dans ce contexte, les prévisions tiennent également compte de l'action menée par le PNUD pour soutenir les pays de programme dans leur réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

Après les importantes réductions budgétaires enregistrées au cours des dernières décennies et les compressions douloureuses de 2002-2003, des investissements spécifiques s'imposent, en plus des augmentations de coûts destinées à soutenir la structure du PNUD, si l'on veut que l'organisation réponde aux grands espoirs placés en elle.



L'Administrateur propose pour l'exercice biennal 2004-2005 un budget net de 575,2 millions de dollars, soit 72,6 millions de plus que le budget net approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice biennal 2002-2003 dans sa décision 2001/13. Ce montant tient compte d'augmentations nettes en volume se chiffrant au total à 18,6 millions de dollars et d'augmentations nettes des coûts représentant 54 millions de dollars. Les prévisions contiennent une augmentation de 6 millions de dollars des recettes prévues à déduire du montant brut du budget d'appui, soit 70,3 millions de dollars pour 2004-2005, contre 64,3 millions de dollars en 2002-2003.

Éléments d'une décision

Deux projets de décision portant ouverture de crédit figurent aux pages 60 et 61 concernant : a) le budget biennal du PNUD pour 2004-2005; et b) les budgets biennaux pour 2004-2005 du Fonds d'équipement des Nations Unies et du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Organigramme		6
I. Résumé analytique	1–3	10
A. Objectifs et stratégie	4–9	10
B. Cadre financier	24–30	15
C. Résumé des propositions	31–38	20
II. Projet de budget d'appui biennal du PNUD pour l'exercice 2004-2005.....		26
A. Généralités	39–43	26
1. Problèmes que pose le financement du PNUD.....	44–48	27
2. Structure hiérarchique du PNUD et poste de direction	49–55	29
B. Appui aux programmes.....	56	30
1. Bureaux de pays et infrastructure régionale.....	57	30
Priorités pour 2004-2005 et réalisations attendues de la part des bureaux de pays et des structures régionales du PNUD.....	58–59	31
Renforcement de la capacité des bureaux de pays et de la capacité régionale et ressources dont la budgétisation est centralisée	60–64	31
Contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux... ..	65–69	35
2. Siège	70–71	36
Supervision de la gestion des bureaux de pays.....	72	37
Politique de développement.....	73–76	37
Prévention des crises de relèvement	77–81	38
Coopération technique entre pays en développement	82	40
Renforcement des capacités du siège et ressources dont la budgétisation est centralisée	83–84	40
C. Gestion et administration	85	41
1. Direction stratégique, contrôle et responsabilité institutionnelles	86–90	41
2. Mobilisation des ressources, partenariats et communications stratégiques	91–95	42
3. Gestion.....	96–102	43
4. Ressources dont la budgétisation est centralisée	103	45
D. Appui aux activités opérationnelles des Nations Unies	104	45
1. Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	105–107	46
2. Bureaux de pays	108–112	46
3. Volontaires des Nations Unies	113–115	48

4.	Bureau des services d'achat interorganisations	116	49
E.	Gestion des ressources humaines.....	117-123	49
F.	Technologies de l'information et de la communication et reconfiguration des processus de gestion.....	124-129	50
G.	Autres questions		52
1.	Recouvrement des coûts.....	130-134	52
2.	Estimation des recettes inscrites au budget	135-137	54
III.	Projets de budget d'appui pour l'exercice biennal 2004-2005 – Fonds		55
A.	Généralités.....	138-139	55
B.	Fonds d'équipement des Nations Unies	140-144	55
C.	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme	145-149	57
IV.	Projet de décision sur l'ouverture de crédits : PNUD.....	150	60
V.	Projet de décision sur les ouvertures de crédits : Fonds.....	151	61

Tableaux

1.	Plan de ressources du PNUD		7
2.	Résumé des principaux domaines d'augmentation/réduction		18
3.	Prévisions budgétaires, ventilées par ligne de crédit et selon la localisation (montants bruts).....		20
4.	Postes imputés sur les ressources ordinaires ventilés par catégorie, par ligne de crédit et selon la localisation.....		24
5.	Renforcement de la capacité des bureaux de pays et de la capacité régionale : ventilation des postes par région, 2004-2005		33
6.	Contributions des gouvernements des pays hôtes aux dépenses locales des bureaux extérieurs, par catégorie de pays, 2002		35
7.	Abattement applicable au montant des dépenses locales en fonction du PNB, 2004-2007.....		36
8.	Renforcement des capacités du siège : répartition des postes par fonction, 2004-2005		40
9.	VNU : ressources et postes.....		48
10.	Ventilation des prévisions de dépenses en matière de TIC et de reconfiguration des processus de gestion, 2004-2005		52
11.	Plan de ressources du FENU		56
12.	Plan des ressources d'UNIFEM		59

Figures

1.	Contributions versées au PNUD, par catégorie de financement, 1994-1995 à 2004-2005	15
2.	Emploi du total des ressources, 2004-2005	17
3.	Ventilation des dépenses par grande catégorie	22
4.	Ventilation des dépenses de fonctionnement.....	23

5. Postes imputés sur les ressources ordinaires, ventilation par ligne de crédit, 2004-2005	25
6. Réduction des effectifs inscrits au budget d'appui ordinaire – exercices biennaux 1990-1991/2002-2003	27
7. Recouvrement des coûts de 1998-1999 à 2004-2005 (estimation)	54

Tableaux récapitulatifs

PNUD

1. Prévisions budgétaires (montants bruts) ventilées par unité administrative pour chaque ligne de crédit, et prévisions de recettes pour 2004-2005	62
2. Prévisions budgétaires pour 2004-2005 (montants bruts), ventilées par catégorie de dépenses pour chaque ligne de crédit	64
3. Utilisation des ressources : répartition prévue des programmes et de l'appui aux programmes, par région pour 2004-2005	66
4. Postes imputés sur les ressources ordinaires : modifications proposées pour 2004-2005	69
5. Répartition prévue des postes pour 2004-2005, par source de financement et par unité administrative	73
6 a). Prévisions au titre des autres ressources, par source de financement et par unité administrative, pour 2004-2005	87
6 b). Prévisions au titre des autres ressources, par source de financement et par catégorie de dépenses, pour 2004-2005	89

FENU

7 a). FENU : Prévisions budgétaires brutes pour 2004-2005 : prévisions de dépenses ventilées par catégorie de dépenses pour chacune des grandes composantes du budget	91
7 b). FENU : Répartition prévue des postes, par source de financement, pour 2004-2005	92

UNIFEM

8 a). UNIFEM : Prévisions budgétaires brutes pour 2004-2005 : prévisions de dépenses, ventilées par catégories de dépenses pour chacune des grandes composantes du budget	93
8 b). UNIFEM : Répartition prévue des postes, par source de financement, pour 2004-2005	94

Annexes

1. Terminologie	95
2. Méthodologie	98
3. Fonctions et responsabilités du siège du PNUD	101
4. Mesures des frais généraux	104
5. Sigles	105

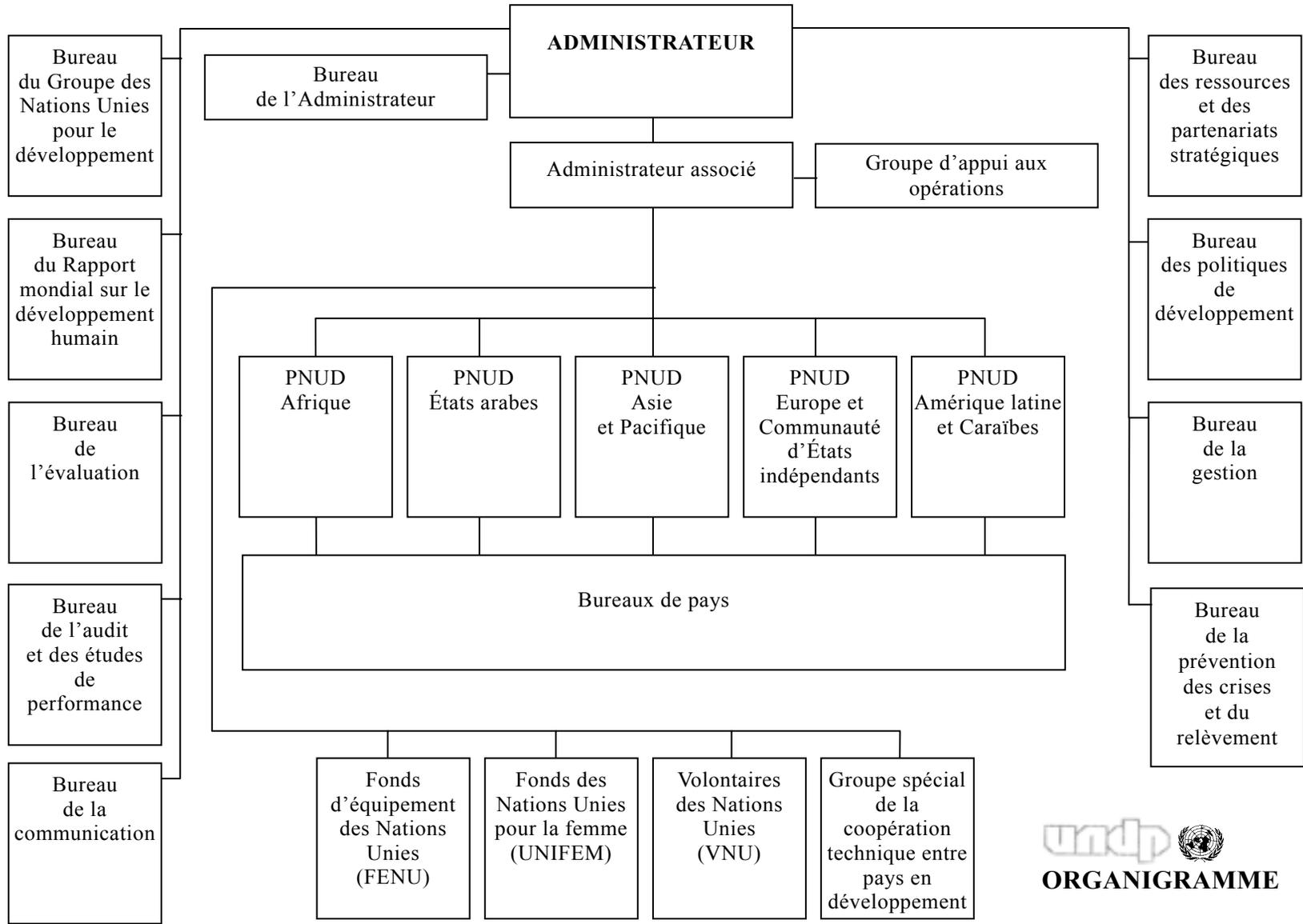


Tableau 1
Plan de ressources du PNUD

(En millions de dollars É.-U.)

Ressources disponibles	2002-2003								2004-2005							
	Ressources fournies par les donateurs				Ressources locales				Ressources fournies par les donateurs				Ressources locales			
	Autres ressources (cofinancement par les donateurs)		Total, ressources fournies par les donateurs		Autres ressources (participation des gouvernements aux coûts des programmes)		Total, ressources		Autres ressources (cofinancement par les donateurs)		Total, ressources fournies par les donateurs		Autres ressources (participation des gouvernements aux coûts des programmes)		Total, ressources	
	Montant	Montant	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	Montant	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Soldes d'ouverture	34,3	646,3	680,6		618,7		1 299,3		29,1	519,3	548,4		819,9		1 368,3	
Recettes																
Contribution	1 700,0	1 329,5	3 029,5		2 002,8		5 032,3		1 700,0	1 807,0	3 507,0		2 100,0		5 607,0	
Recettes diverses ^a	–	50,8	50,8		81,1		131,9		–	50,0	50,0		76,0		126,0	
Remboursements pour services fournis	–	26,1	26,1		–		26,1		–	25,9	25,9				25,9	
Total	1 734,3	2 052,7	3 787,0		2 702,6		6 489,6		1 729,1	2 402,2	4 131,3		2 995,9		7 127,2	
Emploi des ressources - programmes et activités d'appui																
A. Programmes	1 176,1	1 276,5	2 452,6	83,5	1 807,7	96,0	4 260,3	88,4	1 121,0	1 873,0	2 994,0	83,3	1 878,0	96,3	4 872,0	87,9
B. Appui aux programmes																
1. Bureaux de pays ^b	212,6	56,7	269,3	9,2	58,0	3,1	327,3	6,8	243,7	92,1	335,8	9,3	55,2	2,8	391,0	7,1
2. Siège	59,9	40,5	100,4	3,4	7,4	0,4	107,8	2,2	70,5	47,2	117,7	3,3	6,2	0,3	123,9	2,2
Total appui aux programmes	272,5	97,2	369,7	12,6	65,4	3,5	435,1	9,0	314,2	139,3	453,5	12,6	61,4	3,1	5 149,9	9,3
C. Gestion et administration	109,3	6,7	116,0	3,9	9,6	0,5	125,6	2,6	127,0	17,6	144,6	4,0	11,0	0,6	155,6	2,8
Total	1 557,9	1 380,4	2 938,3	100,0	1 882,7	100,0	4 821,0	100,0	1 562,2	2 029,9	3 592,1	100,0	1 950,4	100,0	5 542,5	100,0

	2002-2003						2004-2005					
	Ressources fournies par les donateurs			Ressources locales			Ressources fournies par les donateurs			Ressources locales		
	Autres ressources (cofinancement par les donateurs)		Total, ressources fournies par les donateurs	Autres ressources (participation des gouvernements aux coûts des programmes)		Total, ressources	Autres ressources (cofinancement par les donateurs)		Total, ressources fournies par les donateurs	Autres ressources (participation des gouvernements aux coûts des programmes)		Total, ressources
	Ressources ordinaires	Montant		Montant	%		Ressources ordinaires	Montant		Montant	%	
Ressources disponibles	Montant	Montant	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies												
D. Appui aux programmes fournis aux coordonnateurs résidents	26,5	–	26,5	–	26,5	–	24,0	–	24,0	–	24,0	–
E. Fonds spécial de contributions volontaires pour les VNU ^c	–	137,0	137,0	–	137,0	–	–	175,0	175,0	–	175,0	–
F. Bureaux de pays ^b	92,5	–	92,5	–	92,5	–	104,6	–	104,6	–	104,6	–
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	2,7	0,3	3,0	–	3,0	–	2,9	0,8	3,7	–	3,7	–
Volontaires des Nations Unies	24,5	5,7	30,2	–	30,2	–	25,5	8,0	33,5	–	33,5	–
Bureau des services d'achats interorganisations	1,1	10,0	11,1	–	11,1	–	1,0	12,0	13,0	–	13,0	–
Total partiel	120,8	16,0	136,8	–	136,8	–	134,0	20,8	154,8	–	154,8	–
Total	147,3	153,0	300,3	–	300,3	–	158,0	195,8	353,8	–	353,8	–
Total	1 705,2	1 533,4	3 238,6	1 882,7	5 121,3	1 720,2	2 225,7	3 945,9	1 950,4	5 896,3	1 950,4	5 896,3
Solde de clôture	29,1	519,3	548,4	819,9	1 368,3	8,9	176,5	185,4	1 045,5	1 230,9	1 045,5	1 230,9
Budget d'appui biennal												
Total, prévisions budgétaires (en montants nets) ^d	502,6	119,9	622,5	75,0	697,5	575,2	177,7	752,9	72,4	825,3	72,4	825,3

<i>Ressources disponibles</i>	2002-2003						2004-2005								
	<i>Ressources fournies par les donateurs</i>			<i>Ressources locales</i>			<i>Ressources fournies par les donateurs</i>			<i>Ressources locales</i>					
	<i>Autres ressources (cofinancement par les donateurs)</i>		Total, ressources fournies par les donateurs	<i>Autres ressources (participation des gouvernements aux coûts des programmes)</i>		Total, ressources	<i>Autres ressources (cofinancement par les donateurs)</i>		Total, ressources fournies par les donateurs	<i>Autres ressources (participation des gouvernements aux coûts des programmes)</i>		Total, ressources			
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Montant</i>		<i>Montant</i>	<i>%</i>		<i>Montant</i>	<i>%</i>		<i>Montant</i>	<i>%</i>		<i>Montant</i>	<i>%</i>	
Recettes et ajustements estimatifs															
Remboursements pour services fournis	-	26,1	26,1		-	26,1		-	25,9	25,9		-		25,9	
Recettes	64,3	-	64,3		-	64,3		70,3	-	70,3		-		70,3	
Total partiel	64,3	26,1	90,4		-	90,4		70,3	25,9	96,2		-		96,2	
Montant total des prévisions budgétaires en chiffres bruts	566,9	146,0	712,9		75,0	787,9		645,5	203,6	849,1		72,4		921,5	

Note : Lorsqu'un même montant apparaît dans plusieurs tableaux, il peut y avoir une différence de 0,1, en plus ou en moins, les chiffres ayant été arrondis.

^a Comprend les intérêts et recettes diverses

^b Les montants approuvés pour 2002-2003 ont été ajustés en fonction du nouveau taux (26 %) fixé pour l'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies (voir sect. II.D.2).

^c Comprend la valeur financière des missions des volontaires imputées directement aux organisations et autres partenaires.

^d Comprend les points B, C et F.

Résumé analytique

1. Le présent document contient le projet de budget d'appui du PNUD et les prévisions connexes de l'Administrateur pour l'exercice biennal 2004-2005. Le projet tient compte de la nécessité et de la possibilité d'asseoir et d'approfondir les réformes appliquées par le PNUD au cours des quatre dernières années pour soutenir le programme de réformes que poursuit l'ONU, énoncé dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (A/57/387), afin de devenir le partenaire le plus dynamique possible des pays de programme dans leur réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

2. En 2004, le PNUD entame une nouvelle période de planification pluriannuelle s'étendant de 2004 à 2007. Partie intégrante du deuxième plan de financement pluriannuel 2004-2007, présenté dans le document DP/2003/32, le budget d'appui biennal couvre les besoins structurels de l'organisation au cours de la première moitié de la période de planification. Les nouveaux arrangements en matière de programmation approuvés par le Conseil d'administration en septembre 2002 dans sa décision 2002/18 sont désormais entièrement alignés sur la période de planification quadriennale. À compter de 2007, le plan de financement pluriannuel, les arrangements en matière de programmation et le premier budget d'appui biennal de la période suivante seront tous examinés et approuvés par le Conseil d'administration au cours de la même session, ce qui constituera la dernière étape sur la voie de l'intégration complète du budget.

3. Le projet de budget d'appui pour 2004-2005 concernant les fonds gérés par le PNUD – le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) – est présenté au chapitre III.

A. Objectifs et stratégie

4. Les plans d'action de l'Administrateur pour 2000-2003 ont engagé une transformation profonde du mode opératoire du PNUD, mettant l'accent sur la qualité des programmes, l'efficacité et l'orientation sur les résultats. Le budget pour 2004-2005 est conçu de manière à assurer la viabilité des résultats des plans d'action pour 2000-2003 et financer le programme de transformation du PNUD, de façon à doter celui-ci de la capacité interne nécessaire pour devenir un partenaire efficace dans l'optimisation des résultats du développement et le respect des engagements de la Déclaration du Millénaire.

5. La stratégie globale de l'organisation pour la période 2004-2007 est présentée dans le deuxième plan de financement pluriannuel pour 2004-2007. Cette stratégie vise essentiellement à aligner intégralement l'organisation sur les objectifs du programme de réformes du Secrétaire général de l'ONU. Le budget pour 2004-2005 soutient cette stratégie par une meilleure utilisation des ressources disponibles et de nouveaux investissements ciblés.

6. En septembre 2002, le Secrétaire général a lancé son rapport intitulé « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (A/57/387), visant à faire de l'Organisation des Nations Unies un instrument plus efficace de réalisation des priorités adoptées dans la Déclaration du Millénaire. Ce rapport définit les défis que l'Organisation des Nations Unies doit relever en

s'adaptant pour faire face efficacement à la mondialisation et à sa répercussion sur le développement, la poursuite des objectifs du Millénaire pour le développement et la prévention des conflits. Selon le programme, l'Organisation des Nations Unies doit essentiellement approfondir ses connaissances, cibler son intervention et agir plus efficacement. Pour le PNUD, cela suppose l'obligation de continuer de soutenir vigoureusement les réformes au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement et d'améliorer l'efficacité au niveau des pays.

7. Cela étant, les principaux thèmes de la stratégie pour 2004-2005 sont les suivants : a) création de partenariats à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies; b) acquisition de connaissances et perfectionnement afin de renforcer la capacité du PNUD de soutenir les objectifs de développement nationaux; et c) efficience, efficacité et orientation sur les résultats. De plus, l'accent sera mis surtout sur la prévention des crises et le relèvement, compte tenu de la demande croissante de services du PNUD dans ce domaine.

8. Tout au long de l'exercice biennal 2002-2003, d'importantes réductions de coûts ont été réinvesties dans des priorités stratégiques telles que les ressources humaines, les technologies de l'information et des communications et la gestion des connaissances. Le nouveau budget renforce cette tendance à la réaffectation des ressources en fonction de l'évolution des besoins. Il ne suffira pas de mieux utiliser les ressources disponibles, il faudra aussi consentir des investissements plus importants dans certains domaines stratégiques.

9. À cette fin, un budget à croissance réelle nette est présenté pour 2004-2005. En termes nets, il est prévu une faible augmentation en volume de 3,7 % et des augmentations de coûts à hauteur de 10,7 %. L'augmentation totale nette se chiffre à 14,4 %. Les augmentations de coûts sont requises pour soutenir la structure actuelle du PNUD, tandis que les augmentations en volume concernent certains investissements stratégiques d'une importance vitale pour l'organisation, tant pour poursuivre les réformes en cours que pour faire face à des demandes en évolution.

Limitation des coûts

10. L'augmentation des coûts tient essentiellement au fléchissement du dollar des États-Unis et à la hausse des traitements des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international décidée par la résolution 57/285 de l'Assemblée générale. Les augmentations de coûts ont pu être limitées au cours des quelques exercices biennaux écoulés grâce à la poursuite de réformes dans l'organisation au siège et dans les bureaux de pays. L'examen fonctionnel de 2000-2001 au siège a été axé sur les principales fonctions de l'organisation et l'appui aux bureaux de pays. Le résultat de cet examen a été le transfert de 169 postes sur le terrain et l'élimination de 138 autres. Au niveau des pays, les principales responsabilités du PNUD continueront d'exiger une présence plus forte, souple et dynamique. Les 136 bureaux de pays ont tous été réaménagés en 2001-2002 de façon à les adapter à l'évolution des demandes des pays de programme. Cette opération a permis de mieux aligner les structures des bureaux de pays et le profil des fonctionnaires sur le modèle d'activités du PNUD, tout en permettant d'éliminer 667 postes grâce aux réductions de coûts, essentiellement par la rationalisation des fonctions d'appui.

11. Le souci d'efficacité et d'efficience continuera de dominer les opérations du siège et des bureaux de pays. Le réaménagement des opérations et l'optimisation de

l'exploitation des techniques d'information et de communications resteront au nombre des principales priorités en matière de gestion. Le système de planification des ressources épaulera davantage l'organisation à cet égard. Une fois qu'il aura été intégralement appliqué au cours des années 2004-2005, ce système aura de profondes répercussions sur les opérations du PNUD, en offrant notamment des possibilités de mieux regrouper des fonctions et opérations connexes. Le budget financera également d'importantes initiatives pilotes visant à rationaliser les différents échelons de gestion et d'opération du PNUD entre les niveaux central, régional et national.

Investissements stratégiques

12. Il est proposé d'investir au total 24,6 millions de dollars dans les domaines prioritaires suivants : établissement de partenariats à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies, connaissances et perfectionnement, efficacité, efficacité et résultats, et prévention des crises et relèvement.

Établissement de partenariats à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies

13. L'une des priorités du système des Nations Unies est d'accentuer son impact collectif au niveau des pays. Grâce à son rôle de coordonnateur du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays, le PNUD investira davantage dans la réforme de l'Organisation des Nations Unies grâce à une orientation pratique et opérationnelle qui se traduira en résultats concrets pour le développement au niveau des pays. Ce programme repose sur l'initiative de simplification et d'harmonisation qui visera également à renforcer l'efficacité de la collaboration avec les gouvernements des pays hôtes. Les mesures consisteront en initiatives telles que la programmation commune, la mise en commun de ressources, le partage de bases de données et réseaux d'information, l'appui réservé au coordonnateur résident et l'intégration des outils de planification, de budgétisation et de mobilisation des ressources en faveur des pays sortant d'un conflit. Il est également prévu d'expérimenter le modèle des bureaux communs dans au moins deux pays en partenariat avec le FNUAP et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).

14. Les partenariats stratégiques revêtent une importance vitale pour le PNUD et lui permettent d'exploiter ses compétences et de mettre en oeuvre des résultats du développement. Le PNUD doit chercher davantage à cultiver les partenariats existants et à en constituer de nouveaux. Cela est particulièrement important pour ce qui est du rôle de pointeur et de directeur de campagne pour les objectifs du Millénaire pour le développement qui a été confié au PNUD. Il est également impératif de renforcer la capacité des bureaux de pays, de nouer des partenariats utiles, surtout dans les pays à faible revenu où le besoin est le plus pressant. À cet effet, la stratégie budgétaire pour 2004-2005 consiste à renforcer la capacité du Bureau des ressources et des partenariats stratégiques afin de répondre aux demandes des bureaux de pays.

15. Il est prévu de consacrer 1,8 million de dollars au renforcement de la capacité globale du PNUD de nouer des relations institutionnelles à l'extérieur, ainsi que d'améliorer l'efficacité des bureaux de pays dans ce domaine. Par ailleurs, un montant de 1,3 million de dollars est affecté aux activités d'appui au niveau des pays.

Connaissances et perfectionnement

16. Soucieux de se transformer en une organisation véritablement axée sur les connaissances qui soit en mesure de gérer un réseau d'information à l'échelle du système des Nations Unies, le PNUD doit encore s'attacher à mettre au point un contenu de valeur ajoutée grâce à des produits et services plus pointus et novateurs que les bureaux de pays pourraient apporter aux programmes prioritaires nationaux. Ce n'est pas sans incidence sur le budget d'appui, en particulier pour ce qui est de renforcer la participation du personnel aux pratiques, de renforcer l'appui fourni au moyen du réseau de centres de contact sous-régionaux et de la mise à niveau des technologies de l'information et des communications aux fins de la gestion des connaissances, un montant de 2 millions de dollars étant prévu à cet effet.

17. Sa transformation en une organisation fondée sur les connaissances, et l'évolution des sollicitations dont le PNUD fait l'objet en provenance d'un environnement en évolution rapide, exigent également un investissement soutenu dans le perfectionnement. L'organisation et son personnel doivent être dotés des aptitudes et compétences nécessaires pour rester concurrentiels et efficaces en répondant à la demande de services consultatifs et de services en matière de développement. La structure des pratiques adoptées par le PNUD exige également que son personnel se tienne sérieusement au courant dans les gammes de services offertes par l'organisation. Il s'agira essentiellement dans ce domaine d'élaborer des stratégies et formules de perfectionnement coordonnées touchant le maximum de fonctionnaires de la façon la plus économique. Compte tenu de la nécessité d'adopter une nouvelle formule de perfectionnement, le PNUD a réaménagé son centre de perfectionnement professionnel de façon à élaborer plus efficacement et à diffuser de nouveaux outils de perfectionnement. Un montant supplémentaire de 4 millions de dollars est demandé au titre du perfectionnement, ce qui porte le budget du PNUD dans ce domaine à 3,5 % du total des dépenses de personnel, contre un objectif de 5 % figurant dans les plans d'activités pour 2000-2003.

Efficacité, performance et résultats

18. Le programme de réforme de l'Organisation des Nations Unies met l'accent sur l'efficacité dans le domaine du développement, à l'échelon des pays. L'un des éléments essentiels du succès du PNUD est sa capacité de faire face rapidement et efficacement à l'évolution des besoins et des impératifs des programmes de pays. Les ressources humaines sont un atout fondamental à cet égard et le succès du PNUD dépendra en grande partie de la compétence de son personnel. À cette fin, l'organisation continuera à faire le nécessaire pour attirer, retenir à son service et perfectionner le personnel dont il a besoin en planifiant et en gérant de manière dynamique ses ressources en la matière. Il lui faudra notamment procéder au renouvellement des effectifs en augmentant le nombre des postes aux classes de début. Elle veillera également à agir avec plus de souplesse pour l'affectation des ressources – humaines et financières– afin de permettre des transferts rapides là où il le faut et quand il le faut. Un investissement de 3 millions de dollars est proposé

pour majorer le montant prévu au titre des cessations d'emploi dans le cadre de la planification des ressources humaines, ainsi qu'un autre montant de 3 millions de dollars pour la création de 10 postes d'administrateur recruté sur le plan international aux classes de début.

19. Par ailleurs, le développement du concept de centre de services fera partie intégrante du budget. L'objectif consiste à créer progressivement une masse critique de compétences pour l'exécution de tâches de caractère consultatif, programmatique et opérationnel au niveau sous-régional, ce qui permettra de réaliser des économies d'échelle maximales grâce à la mise en commun des ressources pour appuyer les bureaux de pays. Les centres de contact sous-régionaux élargis seraient placés sous le contrôle décentralisé des bureaux régionaux respectifs, des matrices de gestion étant mises au point avec des unités centrales telles que le Bureau des politiques de développement, le Bureau de la prévention des crises et du relèvement, le Bureau de la gestion et le Bureau des ressources et des partenariats stratégiques. Pendant l'exercice 2004-2005, des projets pilotes seront exécutés en Afrique, en Amérique latine et dans les Caraïbes, en Europe et dans la Communauté d'États indépendants, ainsi que dans l'Asie et le Pacifique. À cet effet, un investissement de 2,4 millions de dollars est proposé. Un montant supplémentaire de 2,2 millions de dollars est également prévu pour renforcer l'appui aux bureaux de pays.

Prévention des crises et relèvement

20. Le rôle du PNUD en matière de prévention des crises et de relèvement a évolué au cours des ans en fonction des besoins formulés dans les programmes de pays. En outre, les changements intervenus dans le monde depuis septembre 2001 se sont traduits par l'accroissement de la demande de services dans ce domaine. Cette situation a amené le PNUD à renforcer la Division des interventions d'urgence, puis à lui donner encore plus d'importance puisqu'elle est devenue en 2001 le Bureau de la prévention des crises et du relèvement.

21. Étant donné la modicité du financement du Bureau au titre des ressources ordinaires, l'ampleur des effectifs a varié en fonction de l'objectif visé en ce qui concerne l'appui des donateurs, ainsi que du niveau des recettes au titre des autres ressources provenant des programmes et projets financés par les donateurs. Cette combinaison de sources de financement met le Bureau dans une situation intenable vu ses responsabilités croissantes, notamment pour la gestion des ressources affectées aux programmes financés au titre du budget ordinaire dans les pays en crise, dans le cadre des arrangements de programmation. Cela étant, on se propose d'assurer une base de financement plus réaliste au titre du budget ordinaire, ce qui se traduit par un accroissement de volume de 4,9 millions de dollars.

Gestion axée sur les résultats

22. L'adoption de la gestion axée sur les résultats est devenue un élément central et déterminant pour améliorer l'efficacité du PNUD dans les domaines du développement, de la gestion et de l'efficacité du personnel. Un ensemble d'outils de planification axée sur les résultats et de gestion de la performance a été mis en place; il couvre toute la filière depuis le niveau le plus élevé jusqu'à chaque fonctionnaire, en passant par les unités administratives du siège et les bureaux de pays, l'accent étant mis à la fois sur les activités de développement et sur la gestion. La gestion axée sur les résultats a d'abord été introduite au PNUD pour mieux

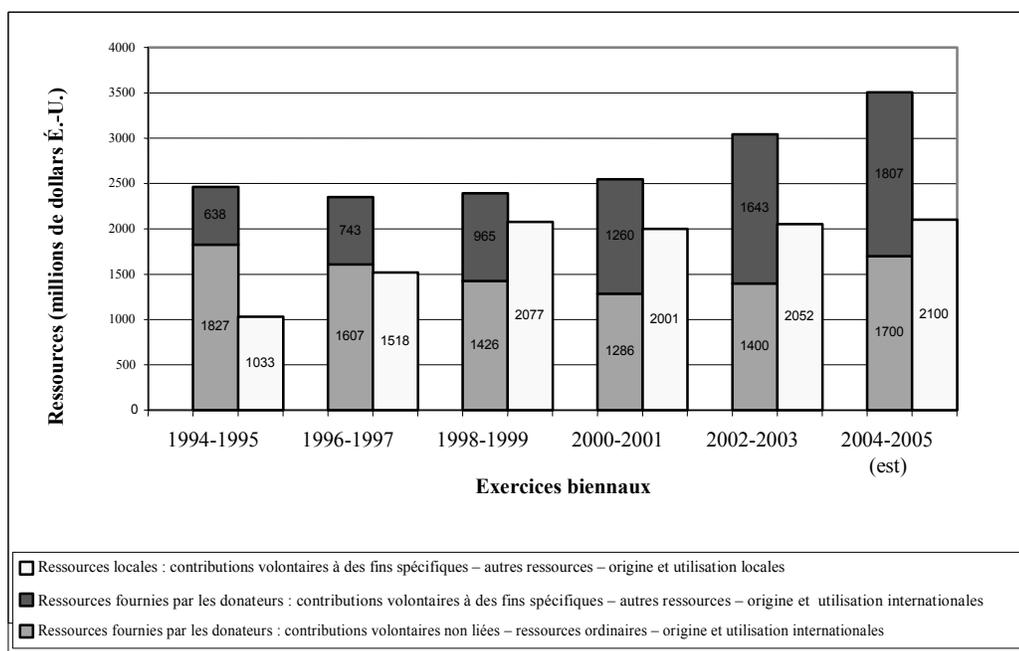
mettre l'accent sur les résultats obtenus en matière de développement. Le premier cadre de financement pluriannuel, qui portait sur la période 2000-2003 (DP/1999/30) et a été adopté par le Conseil d'administration dans sa décision 99/23, a établi une méthode de gestion aux fins de l'utilisation stratégique des ressources budgétaires en ce qui concerne à la fois les programmes et les services d'appui; elle permet également de rendre compte des résultats obtenus. Le second cadre de financement pluriannuel, qui porte sur la période 2004-2007, énonce les nouveaux résultats stratégiques à atteindre pour les quatre années à venir. Ceux-ci seront communiqués au Conseil d'administration dans le cadre des rapports annuels axés sur les résultats.

23. En 2001, le PNUD a élaboré pour la première fois un tableau de bord prospectif destiné à enregistrer les progrès accomplis dans l'application de la stratégie établie en vue d'atteindre les résultats escomptés. Un ensemble d'indicateurs a été établi pour les bureaux de pays et les bureaux du siège. Le rapport sur le tableau de bord prospectif de 2002 du PNUD, considéré dans son ensemble, peut être consulté sur le site Web du Conseil d'administration (<www.undp.org/execbrd/index.htm>). Au niveau des unités administratives, les tableaux de bord sont activement utilisés pour suivre le comportement professionnel des fonctionnaires et la manière dont ils s'acquittent des obligations liées à leurs responsabilités. De même, le tableau de bord prospectif pour l'exercice 2004-2005 sera utilisé pour aligner la stratégie budgétaire et l'affectation des ressources sur les résultats souhaités. Des indicateurs quantitatifs pour chaque objectif stratégique permettront de mesurer les progrès accomplis vers la réalisation des résultats escomptés.

B. Cadre financier

Figure 1

Contributions versées au PNUD, par catégorie de financement, 1994-1995 à 2004-2005



24. Après un déclin des ressources ordinaires qui s'est poursuivi pendant plusieurs années, les contributions ont commencé à augmenter en 2001, comme il ressort de la figure 1. Ces 10 dernières années, la base de financement du PNUD a connu des changements de structure importants, nombre des donateurs traditionnels ayant, dans l'ensemble, modifié le profil de leurs contributions pour privilégier les autres ressources, sous la forme du partage des coûts et de contributions à des fonds d'affectation spéciale, de préférence aux ressources ordinaires. Le Conseil d'administration, dans sa décision 98/23 relative à la stratégie de financement du PNUD, a constaté cette tendance et mis en place un cadre de gestion axée sur les résultats qui englobe toutes les sortes de financement. Il a aussi établi des objectifs de financement ambitieux pour les contributions volontaires car celles-ci garantissent l'universalité du PNUD, y compris la fonction de coordonnateur résident des Nations Unies, et permet au PNUD de faire face aux besoins des pays bénéficiaires de programmes, en mettant fortement l'accent sur les pays à faible revenu.

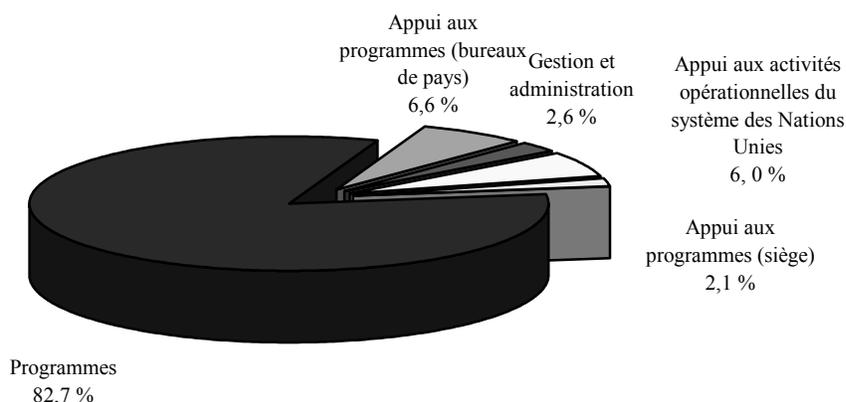
25. C'est comme suite aux réformes mises en oeuvre dans le cadre des plans d'action pour la période 2000-2003 que s'est inversée la tendance à la baisse des ressources ordinaires mises à la disposition du PNUD par le biais de contributions volontaires; ces ressources avaient atteint le point le plus bas (630 millions de dollars) en 2000. Compte tenu de ce regain d'intérêt des donateurs et de l'affaiblissement actuel du dollar des États-Unis, les projections concernant les ressources ordinaires provenant des contributions des donateurs pour 2004 et 2005 se situent actuellement à 800 millions et 900 millions de dollars respectivement.

26. Les autres ressources provenant des contributions des donateurs – principalement les membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) – qui sont destinées à des fonds d'affectation spéciale ou versées au titre de la participation aux coûts ont régulièrement fait apparaître une forte tendance à la hausse. Pour l'exercice biennal 2004-2005, le montant prévu des contributions au titre de la participation aux coûts et de celles destinées aux fonds d'affectation spéciale est estimé à 1,8 milliard de dollars. En conséquence, le montant total des ressources provenant des contributions des donateurs pour 2004-2005 est estimé à 3,5 milliards de dollars. Quant aux ressources locales mises à la disposition du PNUD par les gouvernements hôtes, leur évolution a été différente. Après une forte hausse au cours des années 90, les recettes se sont stabilisées ces dernières années et le montant prévu à ce titre pour 2004-2005 est de 2,1 milliards de dollars. Le montant total des contributions pour 2004-2005, à savoir les ressources émanant des donateurs et les ressources locales, est donc estimé à 5,6 milliards de dollars.

27. Toutes les ressources – ressources ordinaires et autres ressources – contribuent à la réalisation des objectifs de développement, comme le prévoit le second plan de financement pluriannuel, qui porte sur la période 2004-2007 (DP/2003/32). Toutefois, si les ressources ordinaires sont réparties entre tous les pays où sont exécutés des programmes, conformément à la formule découlant de la décision 2002/18 du Conseil d'administration concernant les dispositions en matière de programmation pour la période 2004-2007, la répartition des autres ressources varie sensiblement selon les régions et les pays. Les ressources ordinaires et les autres ressources contribuent également dans des proportions différentes au coût de l'infrastructure organisationnelle au siège et dans les bureaux de pays. Le budget ici présenté vise à prendre en compte la réalité du PNUD en tant qu'organisation à

financement multiple. Compte tenu de ce qui précède, le PNUD a revu sa politique de recouvrement des coûts pour mieux équilibrer la part des ressources ordinaires et celle des autres ressources dans le coût effectif de ses activités.

Figure 2
Emploi du total des ressources, 2004-2005



28. L'utilisation des ressources prévues, soit 5,9 milliards de dollars pour l'exercice biennal 2004-2005, est indiquée à la figure 2; le montant total est réparti entre les catégories communes que prévoit le modèle harmonisé de présentation du budget : programmes; appui aux programmes (siège et bureaux de pays); appui au système des Nations Unies; gestion et administration.

29. Le plan de ressources du PNUD pour 2004-2005, qui englobe à la fois les ressources ordinaires et les autres ressources, est présenté au tableau 1. Il comporte trois sections, couvrant les ressources émanant des donateurs et les ressources locales : a) les ressources disponibles, qui comprennent le montant total des contributions, soit 5,6 milliards de dollars, les recettes diverses, soit 126 millions de dollars, le remboursement des services fournis, soit 25,9 millions de dollars, et le solde d'ouverture de 1,4 milliard de dollars; b) l'emploi des ressources, qui comprend les montants prévus au titre des programmes, de l'appui aux programmes, ainsi que de la gestion et de l'administration, soit 4,9 milliards, 515 millions et 155,6 millions de dollars, respectivement, et l'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies, soit 353,8 millions de dollars; et c) la mise en parallèle du plan général de ressources et du budget d'appui biennal, pour l'ensemble des prévisions budgétaires (montants nets et montants bruts) qui sont soumises au Conseil d'administration.

30. S'agissant du prochain budget d'appui pour la période 2006-2007, l'Administrateur se propose d'avoir des consultations avec le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) et le Conseil d'administration pour prendre les nouvelles mesures qui s'imposent afin de pleinement mettre en oeuvre le concept de la budgétisation axée sur les résultats. On procéderait alors au réexamen et au classement des activités qu'il est le plus approprié d'imputer sur les ressources au titre des programmes et sur les recettes

provenant d'autres ressources afin de présenter dans le budget d'appui ordinaire des prévisions plus réalistes en ce qui concerne les frais de fonctionnement.

Tableau 2

Résumé des principaux domaines d'augmentation/réduction

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Volume</i>	<i>Coût</i>	Total
I. 2002-2003, crédits ouverts (montants nets estimatifs)			502 562,7
II. Augmentations			
A. Bureaux de pays			
i) Investissements stratégiques			
Apprentissage et formation	3 054,3	–	3 054,3
Programme de perfectionnement des cadres (LEAD)	2 663,7	–	2 663,7
Cessations de service	2 019,0	–	2 019,0
Renforcement de la gestion des connaissances et de la gestion axée sur les résultats	1 000,0	–	1 000,0
Projets pilotes visant à renforcer la capacité opérationnelle régionale	2 395,8	–	2 395,8
Renforcement des partenariats et des activités de mobilisation touchant les objectifs de développement du Millénaire	1 336,0	–	1 336,0
Renforcement de la capacité des bureaux de pays et de la capacité régionale	2 154,4	–	2 154,4
Total partiel	14 623,2	–	14 623,2
ii) Ajustements			
Ajustements ayant trait aux dépenses de fonctionnement (montants nets)	–	14 548,8	14 548,8
Ajustements ayant trait au coût des postes pourvus localement (montants nets)	–	5 289,4	5 289,4
Ajustements ayant trait au coût des postes pourvus sur le plan international (montants nets)	–	14 749,8	14 749,8
Total partiel	–	34 588,0	34 588,0
Bureaux de pays, augmentation totale	14 623,2	34 588,0	49 211,2
B. Siège			
i) Investissements stratégiques			
Apprentissage et formation	945,7	–	945,7
Programme de perfectionnement des cadres (LEAD)	318,0	–	318,0
Renforcement de la capacité en matière de prévention des crises et de relèvement	4 902,8	–	4 902,8
Renforcement des partenariats et des activités de mobilisation touchant les objectifs de développement du Millénaire	1 803,6	–	1 803,6
Renforcement de la gestion des connaissances et de la gestion axée sur les résultats	1 000,0	–	1 000,0

	<i>Volume</i>	<i>Coût</i>	Total
Cessations de service	1 009,5	–	1 009,5
Sécurité, siège	500,0	–	500,0
Total partiel	10 479,6	–	10 479,6
ii) Ajustements			
Ajustements ayant trait aux dépenses de fonctionnement (montants nets)	–	3 471,3	3 471,3
Ajustements monétaires	–	1 778,1	1 778,1
Ajustements ayant trait au coût des postes pourvus sur le plan international (montants nets)	–	15 940,1	15 940,1
Total partiel	–	21 189,5	21 189,5
Siège, augmentation totale	10 479,6	21 189,5	31 669,1
Total, augmentations	25 102,8	55 777,5	80 880,3
III. Diminutions			
A. Bureaux de pays			
Ajustements monétaires	–	(872,5)	(872,5)
Bureaux de pays, diminutions totales	–	(872,5)	(872,5)
B. Siège			
Ajustements au titre du coût des postes (montants nets)	(211,7)	(890,8)	(1 102,5)
Bureau des services d'achats interorganisations	(316,6)	–	(316,6)
Siège, diminution totale	(528,3)	(890,8)	(1 419,1)
Total, diminutions	(528,3)	(1 763,3)	(2 291,6)
IV. Ajustements nets	24 574,5	54 014,2	78 588,7
V. Modifications des prévisions de recettes (montants nets)			
Accroissement au titre des remboursements d'impôt	(2 483,0)	–	(2 483,0)
Augmentation des contributions aux Volontaires des Nations Unies	(300,0)	–	(300,0)
Augmentation des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs	(3 200,0)	–	(3 200,0)
Total partiel	(5 983,0)	–	(5 983,0)
VI. 2004-2005, crédits demandés (montants nets estimatifs)	18 591,5	54 014,2	575 168,4

C. Résumé des propositions

31. Le montant brut des prévisions budgétaires pour 2004-2005 est estimé à 645,5 millions de dollars; il est ventilé par ligne de crédit au tableau 3 et par ligne de crédit et unité administrative au tableau récapitulatif 1. Le tableau 2 présente une récapitulation par principaux postes de dépense. Après déduction du montant estimatif des recettes pour l'exercice biennal (70,3 millions de dollars), le montant net total des prévisions de dépenses pour 2004-2005 est estimé à 575,2 millions de dollars. Le résultat net des variations par rapport au montant brut des crédits ouverts pour 2000-2003 est une augmentation de 78,6 millions de dollars, dont 24,6 millions de dollars représentent le résultat net des augmentations en volume et 54 millions de dollars l'effet net des augmentations de coûts. L'augmentation en volume de 24,6 millions de dollars est en partie compensée par une augmentation correspondante des prévisions de recettes de 6 millions de dollars, ce qui ramène à 18,6 millions de dollars le montant net de l'augmentation en volume.

Tableau 3

Prévisions budgétaires, ventilées par ligne de crédit et selon la localisation (montants bruts)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2002-2003		Variation				2004-2005	
	Crédits ouverts	Pourcentage du total	Volume		Coût		Prévisions	Pourcentage du total
			Augmentation/ (diminution)	Pourcentage	Augmentation/ (diminution)	Pourcentage		
Ligne de crédit								
Appui aux programmes								
Bureaux de pays ^a	263 114,4	46,4	10 138,9	3,9	24 396,2	9,3	297 649,5	46,1
Siège	62 356,1	11,0	5 184,0	8,3	7 754,2	12,4	75 294,3	11,7
Gestion et administration de l'organisation ^b	116 457,7	20,5	6 005,8	5,2	10 903,3	9,4	133 366,8	20,7
Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies								
Bureaux de pays ^a	92 445,5	16,3	3 562,4	3,9	8 571,6	9,3	104 579,5	16,2
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	2 700,9	0,5	–	–	452,3	16,7	3 153,2	0,5
Bureau des services d'achats interorganisations	1 112,7	0,2	(316,6)	(28,5)	160,0	14,4	956,1	0,1
Volontaires des Nations Unies	28 702,4	5,1	–	–	1 776,6	6,2	30 479,0	4,7
Total	566 889,7	100,0	24 574,5	4,3	54 014,2	9,5	645 478,4	100,0
Localisation								
Bureaux de pays	370 589,3	65,3	14 623,3	3,9	33 715,4	9,1	418 928,0	65,0
Siège	166 485,3	29,4	10 267,8	6,2	18 362,2	11,0	195 115,3	30,2
Bureau des services d'achats interorganisations	1 112,7	0,2	(316,6)	(28,5)	160,0	14,4	956,1	0,1
Volontaires des Nations Unies	28 702,4	5,1	–	–	1 776,6	6,2	30 479,0	4,7
Total	566 889,7	100,0	24 574,5	4,3	54 014,2	9,5	645 478,4	100,0

	2002-2003		Variation				2004-2005	
	Crédits ouverts	Pour- centage du total	Volume		Coût		Prévisions	Pour- centage du total
			Augmentation/ (diminution)	Pour- centage	Augmentation/ (diminution)	Pour- centage		
Recettes	64 327,0		5 983,0	9,3			70 310,0	
Montant net des prévisions budgétaires	502 562,7		18 591,5	3,7	54 014,2		575,168,4	

^a Les montants approuvés pour 2002-2003 ont été ajustés en fonction du nouveau taux de 26 % indiqué pour l'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies (voir chap. II.D.2).

^b Siège et bureaux de pays.

32. Après avoir présenté pour plusieurs exercices biennaux consécutifs des budgets d'appui en baisse (reflétant une croissance nominale nulle) avec une seule exception, un budget à croissance réelle nulle ayant été présenté pour l'exercice 1998-1999, l'Administrateur présente pour l'exercice 2004-2005 un budget à croissance réelle, ce qui aidera à entretenir l'élan pris, compte tenu des initiatives énoncées dans les plans d'action pour 2000-2003, ainsi qu'à préserver la viabilité de l'organisation. Les prévisions budgétaires se traduisent par une croissance réelle en chiffres bruts et en chiffres nets. Les principaux domaines pour lesquels des augmentations ou réductions sont enregistrées sont récapitulés au tableau 2. Les augmentations en volume pour les bureaux de pays et le siège (y compris le Programme des Volontaires des Nations Unies et le Bureau des services d'achats interorganisations) s'élèvent à 14,6 millions de dollars et 10 millions de dollars, respectivement. Les ajustements de coûts, qui représentent au total 54 millions de dollars, sont ventilés au paragraphe 34.

33. L'augmentation en volume de 24,6 millions de dollars, ventilée par ligne de crédit au tableau 3 et par unité administrative au tableau récapitulatif 1, est également ventilée par grand domaine d'activité au tableau 2. Le tableau récapitulatif 1 tient compte des ajustements opérés entre les catégories appui aux programmes, bureaux de pays et appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies, comme suite à une réévaluation du volume de travail des bureaux de pays du PNUD lié à l'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies, dont il est question aux paragraphes 110 à 112.

34. Le montant net des augmentations de coûts, soit 54 millions de dollars, est ventilé au tableau 3 par ligne de crédit et au tableau récapitulatif 1 par unité administrative; il est également ventilé par catégorie au tableau 2. Les éléments clefs de cette augmentation sont les suivants :

a) Ajustement monétaire de 900 000 dollars, l'augmentation résultant de l'affaiblissement général du dollar des États-Unis, alors que des économies de 16,7 millions de dollars étaient prévues dans le budget d'appui ordinaire de 2002-2003;

b) Ajustement au titre du coût des postes, soit une augmentation nette de 35,1 millions de dollars correspondant aux éléments suivants :

i) Augmentation nette de 10,3 millions de dollars imputable à la révision des traitements pour les postes pourvus sur le plan international;

- ii) Augmentation nette de 15,6 millions de dollars afférente aux indemnités de poste, aux augmentations périodiques de traitement et à la réévaluation du coût des prestations auxquelles ont droit les fonctionnaires, afin de tenir compte intégralement des effets de l'inflation;
 - iii) Augmentation nette de 3,9 millions de dollars correspondant à la réévaluation du coût des postes d'agent local pour tenir compte des effets de l'inflation; et
 - iv) Majoration de 5,3 millions de dollars pour tenir compte des incidences financières des reclassements proposés;
- c) Ajustements au titre des frais de fonctionnement représentant une augmentation nette de 18 millions de dollars pour tenir compte intégralement des effets de l'inflation.

35. Le taux d'inflation globale est estimé à 4 % par an pour l'ensemble du budget, ce qui représente l'effet combiné d'un taux d'inflation annuel de 2,4 % au siège et de 4,9 % pour la partie du budget qui concerne les bureaux de pays.

Figure 3
Ventilation des dépenses par grande catégorie

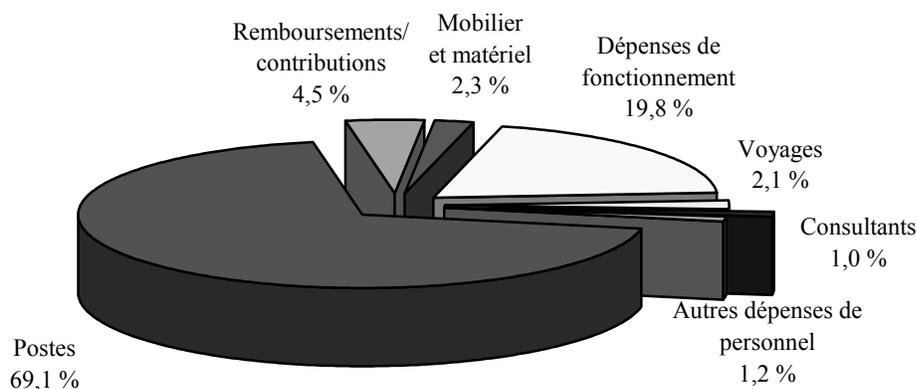
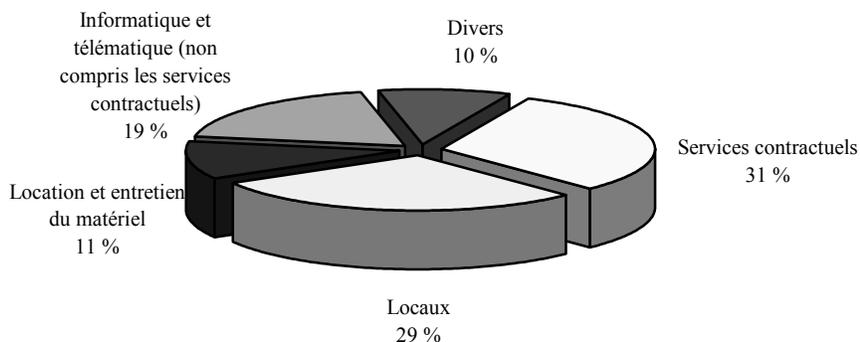


Figure 4
Ventilation des dépenses de fonctionnement



36. Ainsi que le montre le tableau 4, le nombre total de postes inscrits au budget d'appui ordinaire est tombé de 3 322 à 3 306. Les postes des bureaux de pays représentent 81 % de l'ensemble des effectifs, le siège, y compris le Programme des Volontaires des Nations Unies et le Bureau des services d'achat interorganisations, disposant du solde (soit 19 %). La composante appui aux programmes représente 85,8 % du nombre total de postes, dont 80,3 % au niveau des pays et 5,5 % au siège. Les postes prévus au titre de la gestion et de l'administration représentent 7,9 % du total. Des informations plus détaillées sont données dans les tableaux récapitulatifs 4 et 5. La figure 5 montre la ventilation des postes imputés sur les ressources ordinaires par ligne de crédit. Une étude interne de la structure d'ensemble du PNUD et des postes de responsabilité est examinée dans les paragraphes 49 à 55.

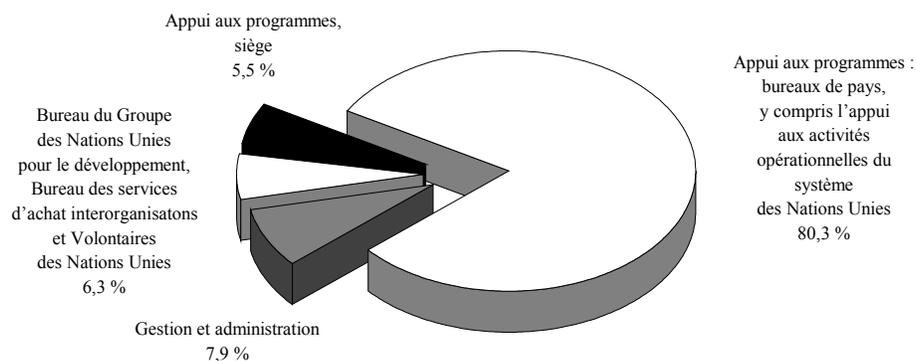
Tableau 4
Postes imputés sur les ressources ordinaires ventilés par catégorie, par ligne de crédit et selon la localisation

	Postes approuvés pour 2002-2003					Variation				Postes proposés pour 2004-2005				
	Adminis- trateurs recrutés sur le plan interna- tional	Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et des autres catégories	Total	Pour- centage du total	Augmentation/(diminution)			Total	Adminis- trateurs recrutés sur le plan interna- tional	Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et des autres catégories	Total	Pour- centage du total
						Adminis- trateurs recrutés sur le plan interna- tional	Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et des autres catégories						
Ligne de crédit														
Appui aux programmes														
Bureaux de pays	355	466	1 873	2 694	81,1	10	80	(129)	(39)	365	546	1 744	2 655	80,3
Siège	85	–	83	168	5,1	15	–	(2)	13	100	–	81	181	5,5
Gestion et administration ^a	104	7	143	254	7,6	15	4	(9)	10	119	11	134	264	7,9
Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies														
Bureaux de pays ^b														
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	4	–	6	10	0,3	–	–	–	–	4	–	6	10	0,3
Bureau des services d'achats interorganisations	1	–	1	2	0,1	–	–	–	–	1	–	1	2	0,1
Volontaires des Nations Unies	27	60	107	194	5,8	1	–	(1)	–	28	60	106	194	5,9
Total	576	533	2 213	3 322	100,0	41	84	(141)	(16)	617	617	2 072	3 306	100,0
Localisation														
Bureaux de pays	363	473	1 878	2 714	81,7	13	84	(130)	(33)	376	557	1 748	2 681	81,1
Siège	185	–	227	412	12,4	27	–	(10)	17	212	–	217	429	12,9
Bureau des services d'achats interorganisations	1	–	1	2	0,1	–	–	–	–	1	–	1	2	0,1
Volontaires des Nations Unies	27	60	107	194	5,8	1	–	(1)	–	28	60	106	194	5,9
Total	576	533	2 213	3 322	100,0	41	84	(141)	(16)	617	617	2 072	3 306	100,0

^a Inclut aussi bien le siège que les bureaux de pays.

^b Les ressources en personnel affectées aux bureaux de pays sont intégralement comptabilisées à la rubrique de l'appui aux programmes (bureaux de pays), au lieu d'être ventilées entre cette rubrique et celle de l'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies – bureaux de pays

Figure 5
Postes imputés sur les ressources ordinaires, ventilation par ligne de crédit, 2004-2005



37. Compte tenu de l'évolution des besoins en personnel au sein de l'organisation, les variations du tableau d'effectifs répondent au besoin croissant de disposer de compétences spécialisées aux niveaux international et national; en contrepartie, les augmentations sont compensées par des diminutions en ce qui concerne les postes d'agent des services généraux. Comme le montre le tableau récapitulatif 4, ces changements se traduisent par une réduction nette de 16 postes, soit :

a) Une augmentation nette de 32 postes pourvus sur le plan international : 2 D-1, 4 P-5, 6 P-4, 19 P-3 et 1 P-2;

b) Une réduction nette de 2 postes pourvus localement au siège;

c) Une diminution nette de 46 postes d'agent local pour les bureaux de pays, représentant une diminution de 130 postes d'agent des services généraux et une augmentation de 84 postes d'administrateur recruté sur le plan national; en fait, il s'agit principalement d'échanges de postes entre les deux catégories n'ayant aucune incidence budgétaire.

38. Le tableau récapitulatif 4 indique également le solde net des reclassements de postes, soit 39 postes d'administrateur recruté sur le plan international, compte tenu de la transformation de postes de personnel d'appui en postes d'administrateur. Le coût net du reclassement des postes d'administrateur recruté sur le plan international et des postes d'agent local s'élève à 4,6 millions de dollars et 700 000 dollars respectivement, soit un coût total net de 5,3 millions de dollars pour l'exercice biennal. Les éléments essentiels du reclassement des postes d'administrateur recruté sur le plan international sont examinés aux paragraphes 49 à 55.

II. Projet de budget d'appui biennal du PNUD pour l'exercice 2004-2005

A. Généralités

39. Les propositions qui figurent dans le projet de budget pour 2004-2005 s'inscrivent dans le prolongement des résultats obtenus dans le cadre des plans d'action pour 2000-2003 et les consolident, compte tenu de l'évolution de l'environnement et des nouveaux besoins des pays bénéficiaires de programmes. Ces propositions reconnaissent au PNUD le rôle impératif qui lui incombe de promouvoir des réformes au sein du système des Nations Unies et de coordonner les activités opérationnelles du système qui visent à aider les pays bénéficiaires à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement.

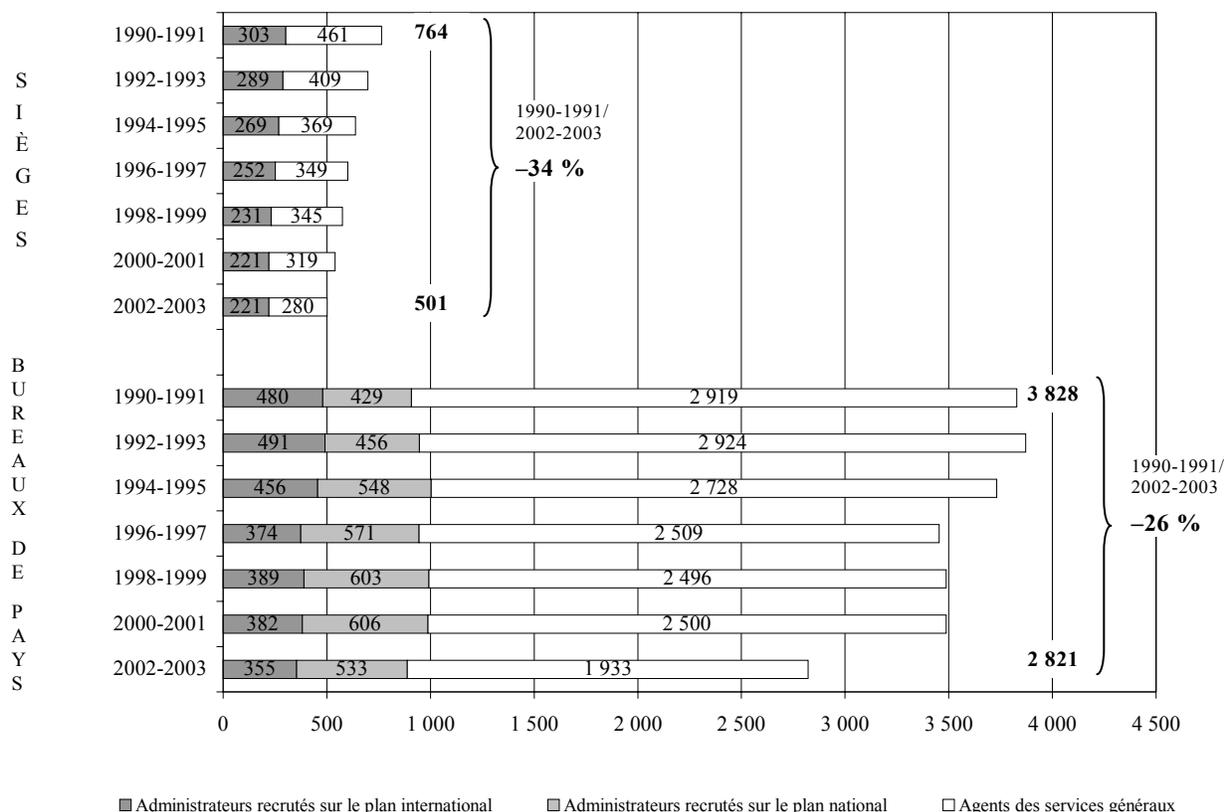
40. La réussite du PNUD est subordonnée à son aptitude à faire face rapidement et efficacement à l'évolution des besoins et des demandes des pays bénéficiaires. Il faut pour cela que l'organisation poursuive sa transformation et continue à alléger ses structures pour devenir un partenaire de développement performant, efficace par rapport aux coûts, pleinement responsable et offrant des services de qualité fondés sur la connaissance. Pour assurer la durabilité et la croissance de ses ressources, ordinaires et autres, il est essentiel que le PNUD puisse obtenir des résultats probants et les faire connaître. La gestion axée sur les résultats continuera d'être utilisée comme outil pour renforcer la culture d'organisation fondée sur la performance et la responsabilisation. Dans un contexte plus large, le tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*) facilite la budgétisation axée sur les résultats, méthode qui sera pleinement appliquée dans le cadre de la phase II du processus de planification des ressources de l'organisation, en 2005. En attendant, cette méthode a déjà été adoptée aux fins de l'allocation des ressources budgétaires annuelles.

41. Le budget à croissance réelle proposé pour 2004-2005 doit être rapproché des budgets antérieurs. À l'exception d'un budget à croissance réelle zéro pour l'exercice biennal 1998-1999, entre les exercices 1992-1993 et 2002-2003, tous les budgets du PNUD ont enregistré une croissance nominale zéro, ce qui s'est traduit par une réduction globale, en volume, de 203 millions de dollars. Comme il ressort de la figure 6, entre les exercices 1990-1991 et 2002-2003, les effectifs du siège et des bureaux de pays ont été réduits, respectivement, de 34 % et 26 %.

42. Les ressources ordinaires servent à financer la structure de base sur laquelle repose la présence universelle des Nations Unies et grâce à laquelle les programmes du PNUD sont exécutés. Parmi les autres ressources, les recettes provenant du recouvrement des coûts ont globalement aidé à compenser certaines des réductions opérées, mais, étant donné que ces recettes sont particulières aux différents pays bénéficiaires de programmes et concernent des activités directement liées à la gestion et à l'exécution desdits programmes, elles ne peuvent pas être utilisées pour financer l'infrastructure de base de l'organisation. Néanmoins, le PNUD reconnaît que, considérant le volume des programmes gérés grâce aux ressources autres que les ressources ordinaires, il importe d'accroître les recettes provenant du recouvrement des coûts. Dans le cadre du projet de budget, on propose donc, dans les paragraphes 130 à 134 du présent rapport, une nouvelle politique de recouvrement des coûts, visant à accroître les recettes que perçoit l'organisation pour appuyer les activités financées au moyen de ses autres ressources.

43. Le PNUD constate que les réformes organisationnelles et opérationnelles en cours doivent se poursuivre, au siège et dans les bureaux de pays, pour assurer une bonne performance au niveau des pays. L'Administrateur est fermement résolu à continuer de renforcer l'efficacité et l'efficacité des opérations du PNUD.

Figure 6
Réduction des effectifs inscrits au budget d'appui ordinaire
 – exercices biennaux 1990-1991/2002-2003



administrateurs recrutés sur le plan international, administrateurs recrutés sur le plan national et personnel d'appui

1. Problèmes que pose le financement du PNUD

Distinction entre les dépenses afférentes aux programmes et les frais généraux

44. Le mode de fonctionnement du PNUD se trouve reflété dans son modèle d'activité. Les fonctions clés du PNUD sont les suivantes : coordination au sein du système des Nations Unies; services consultatifs fondés sur la connaissance, et services de développement, y compris les services opérationnels. Ce modèle d'activité doit encore être mis en concordance avec les différentes sources de financement mises à la disposition du PNUD.

45. Depuis toujours, les ressources ordinaires inscrites au budget d'appui étaient censées couvrir les frais généraux de l'organisation. L'introduction de la gestion axée sur les résultats, dans le cadre d'un financement pluriannuel, a amené à modifier cette approche, en ce sens que le PNUD peut maintenant prouver comment les capacités des bureaux de pays, financées grâce au budget d'appui ordinaire, ont directement contribué à l'obtention des résultats escomptés en matière de développement. Pour ne citer qu'un exemple, les bureaux de pays et unités administratives du siège ont recruté du personnel qualifié et des spécialistes pour fournir des services consultatifs fondés sur la connaissance, des conseils techniques et un appui opérationnel dans les domaines de pratique intéressant directement les pays bénéficiaires de programmes. À terme, l'objectif est de prouver que toutes les dépenses engagées à ce titre sont directement liées à l'exécution des programmes, pratique en usage dans de nombreux autres organismes de développement, notamment des organismes bilatéraux et des organisations non gouvernementales. À cette fin, on s'est efforcé, dans l'annexe 4, de mieux mesurer les frais généraux.

46. Au cours des deux prochaines années, le PNUD devra consulter le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Conseil d'administration en vue de parvenir à un accord sur des définitions et classifications des coûts, de façon à rationaliser la conception du prochain budget d'appui ordinaire pour l'exercice 2006-2007. À cette occasion, il faudra également passer en revue les sources de financement desdits coûts. On s'emploiera à définir et classer les activités visant des résultats en matière de développement (dépenses afférentes aux programmes), par opposition aux activités visant l'organisation du programme (dépenses d'administration ou frais généraux).

Durabilité du financement du siège et du réseau mondial de bureaux de pays

47. Le fait que le PNUD fasse appel à plusieurs sources de financement et la part relative des « autres ressources » font qu'il lui est difficile de maintenir une infrastructure stable. Le présent budget tente de remédier à ce problème en introduisant la notion d'une « structure de base » commune dans tous les pays à revenu faible et intermédiaire où le PNUD maintient une présence minimale dont le coût est imputé sur le budget d'appui ordinaire, pour s'acquitter de son rôle au sein du système des Nations Unies. Une structure de base est également prévue pour les différentes unités du siège, compte tenu de leurs responsabilités et de leurs fonctions. Dans le cas des bureaux de pays, le renforcement de la capacité de base dépend du volume des ressources, ordinaires et autres, que le bureau doit gérer, de la complexité de son environnement, et de sa configuration (par exemple, bureaux couvrant plusieurs pays et autres éléments connexes). On reviendra sur cette question plus loin dans le présent document.

48. Le PNUD a revu sa politique de recouvrement des coûts pour arriver à une certaine proportionnalité dans le financement de la capacité additionnelle (en sus de la structure de base) des bureaux de pays et des unités du siège. Ainsi révisée, la méthode de recouvrement des coûts permettra de faire en sorte que tous les coûts marginaux qui, dans le pays bénéficiaire et au siège, sont liés à l'exécution de programmes financés au moyen d'autres ressources, soient couverts par le biais des mécanismes de recouvrement des coûts. Cette question est examinée plus avant dans les paragraphes 60 à 62 pour les bureaux de pays et au paragraphe 83 pour les unités du siège.

2. Structure hiérarchique du PNUD et postes de direction

49. Dans le cadre de ses plans d'action pour 2000-2003, le PNUD a entrepris une étude détaillée de sa structure organisationnelle, au siège et dans les bureaux de pays, ce qui l'a amené à mettre en oeuvre des réformes, dont les effets ont commencé d'apparaître dans les deux budgets précédents. Au siège, une organisation « matricielle » a été mise en place pour éviter les chevauchements d'activités; certains services ont été regroupés et certaines fonctions ont été délocalisées ou supprimées. Sur le terrain, une transformation des bureaux de pays a renforcé leur présence et leur capacité d'adaptation à l'évolution des besoins des pays bénéficiaires de programmes.

50. En élaborant le projet de budget pour 2004-2005, le PNUD a de nouveau passé en revue sa structure organisationnelle et les ressources en personnel correspondantes. Chaque fonction a été examinée, afin d'évaluer le personnel nécessaire à ce titre. Les capacités existantes ont été rationalisées et, le cas échéant, la classe des postes a été revue. De même que tous les organismes qui appliquent le régime commun des Nations Unies, le PNUD utilise les normes de classement des emplois qui sont approuvées et promulguées par la Commission de la fonction publique internationale à l'issue d'une évaluation des emplois. Depuis 1980, les postes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur sont classés selon un système de pondération mis au point par la CFPI, qui fait intervenir six facteurs, subdivisés ensuite en 15 éléments d'évaluation, communs à tous les postes d'administrateur. Ces facteurs d'évaluation sont les suivants : connaissances, difficulté, indépendance, contacts, supervision et impact. Tous les postes, de P-1 à D-2 compris, et, au niveau des pays, tous les postes d'administrateur recruté sur le plan national, sont évalués en fonction de ces normes. Sur la base des classifications établies par la CFPI et compte tenu des tâches fonctionnelles propres à chaque poste, certains postes ont été reclassés (ou déclassés).

51. Cette réévaluation de la classe des postes a principalement touché les postes de coordonnateur résident/représentant résident et de représentant résident adjoint; deux postes ont été reclassés à D-2 et 18 postes à D-1. Dans tous les cas, les reclassements (en chiffres nets) ont été justifiés par un accroissement sensible des exigences de l'emploi. La décentralisation accrue et l'importance que le PNUD attache à la notion de maîtrise des programmes par les pays eux-mêmes ont notamment eu pour effet d'élargir les responsabilités du coordonnateur résident/représentant résident en matière de direction et de représentation. Ces deux facteurs ont également influé sur les fonctions de représentant résident adjoint. Dans le cas du Programme d'assistance au peuple palestinien, il est proposé de reclasser à D-2 le poste de directeur du Programme et de reclasser à D-1 le poste de directeur adjoint, compte tenu des responsabilités accrues et de plus en plus complexes que doivent assumer leurs titulaires. Dans de nombreux cas, des contraintes budgétaires ont obligé le PNUD à différer des reclassements de postes, mais la situation ne peut plus durer et, sous peine de conséquences graves, le PNUD doit affecter à ces postes des candidats qualifiés et compétents. D'autre part, deux bureaux régionaux ont décidé de renforcer des bureaux de pays en les dotant de deux postes D-1, moyennant le déclassement de postes du siège.

52. Au siège, il est proposé de reclasser à D-2 le poste de directeur au Bureau de l'Administrateur, compte tenu des responsabilités du titulaire et des exigences de l'emploi. Quatre reclassements (en chiffres nets) de P-5 à D-1 sont également

demandés, pour un directeur de division dans un bureau régional, deux directeurs de bureau de liaison et un directeur de l'administration des VNU, compte tenu des responsabilités accrues qui s'attachent à ces postes et pour les aligner sur des postes comportant des fonctions analogues dans l'organisation. En outre, un poste D-1 est demandé pour le Bureau de coordination des objectifs du Millénaire pour le développement (voir par. 93). D'autres reclassements à D-1 n'auraient pas d'effet sur le budget ni sur le nombre total de postes de cette classe.

53. Pour transformer la Division des interventions d'urgence en un bureau – le Bureau de la prévention des crises et du relèvement – (voir plus loin par. 77 à 81), la structure de base doit compter 21 postes inscrits au budget d'appui ordinaire. La direction des opérations du Bureau suppose des contacts de haut niveau avec les autres organismes des Nations Unies, les institutions de Bretton Woods et de hauts responsables gouvernementaux, tant dans les pays bénéficiaires de programmes que dans les principaux pays fournissant une aide bilatérale. Le Directeur du Bureau devrait avoir la stature requise pour permettre au PNUD de faire face aux demandes accrues dans le domaine de la prévention des crises et du relèvement, notamment au niveau de la mobilisation des ressources. Vu la complexité technique des tâches à accomplir et les hautes compétences requises en matière de gestion, outre les dimensions politiques propres à ce genre de travail, l'Administrateur propose que le poste de directeur du Bureau de la prévention des crises et du relèvement soit créé au rang de sous-secrétaire général.

54. Considérant l'ampleur des responsabilités du PNUD, et, par voie de conséquence, l'étendue des responsabilités des hauts responsables, on pourrait d'une certaine façon comparer la structure de gestion de haut niveau de l'organisation à celle du Secrétariat de l'ONU. Les responsabilités du PNUD débordent largement le cadre de ses programmes; elles consistent notamment à coordonner les activités de développement du système des Nations Unies, au nom du Secrétaire général et conformément aux résolutions pertinentes de l'Assemblée générale.

55. Le volet le plus complexe de la structure organisationnelle du PNUD concerne les fonctions de l'organisation qui sont assurées principalement au siège. L'annexe 3 au présent document récapitule les fonctions du PNUD, et le nombre de postes de rang supérieur (à partir de D-1) attribués aux bureaux/unités administratives tient compte des responsabilités de gestion qui correspondent à ces fonctions.

B. Appui aux programmes

56. La présente section traite de l'élément du budget appui aux programmes pour les bureaux de pays et le siège. Comme il ressort des tableaux 3 et 4, cet élément représente 57,8 % du montant total des prévisions de dépenses et 85,8 % du nombre total de postes. Dans le premier cas, sur le pourcentage de 57,8 %, 46,1 % concernent les bureaux de pays et 11,7 % le siège. S'agissant des postes, sur le pourcentage de 85,8 %, 80,3 % concernent les bureaux de pays et 5,5 % le siège.

1. Bureaux de pays et infrastructure régionale

57. La présente section résume les propositions budgétaires afférentes à l'appui aux programmes au niveau des pays et au niveau régional, dans les domaines suivants : a) priorités pour 2004-2005 et réalisations attendues de la part des bureaux de pays et des structures régionales du PNUD; b) renforcement de la

capacité des bureaux de pays et de la capacité régionale; et c) contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux. Le tableau 3 récapitule, par région, l'utilisation des ressources destinées aux programmes et à l'appui aux programmes.

Priorités pour 2004-2005 et réalisations attendues de la part des bureaux de pays et des structures régionales du PNUD

58. *Priorités des programmes.* Les objectifs du Millénaire pour le développement continueront à imprimer l'orientation des programmes du PNUD. Avec l'introduction des cadres de résultats stratégiques pour 2004-2007, les bureaux de pays privilégieront des interventions clefs répondant aux demandes des pays dans les six domaines de pratique suivants : gouvernance démocratique; réduction de la pauvreté; prévention des crises et relèvement; énergie et environnement aux fins d'un développement durable; technologies de l'information et de la communication au service du développement; et VIH/sida. Les bureaux de pays et les centres de contact sous-régionaux devront être réorganisés autour de ces priorités.

59. *Priorités opérationnelles.* Les capacités opérationnelles des bureaux de pays continueront d'être renforcées en 2004-2005, en particulier dans les domaines suivants : a) partenariats au sein du système des Nations Unies; b) connaissances et apprentissage; et c) efficacité, performance et résultats. En outre, grâce au système de planification des ressources de l'organisation, il sera possible au PNUD de réexaminer les meilleures façons d'appuyer les opérations au niveau des pays. La tendance actuelle à développer la capacité sous-régionale pourrait amener à délocaliser certaines fonctions du siège et à regrouper des fonctions qui, pour le moment, incombent aux bureaux de pays. Les structures sous-régionales ainsi renforcées seraient placées sous le contrôle d'un bureau régional décentralisé, ayant des arrangements de gestion matricielle avec le Bureau des politiques de développement, le Bureau de la prévention des crises et du relèvement, le Bureau de la gestion et le Bureau des ressources et des partenariats stratégiques. Durant l'exercice 2004-2005, un certain nombre de projets pilotes seront entrepris en Afrique, en Amérique latine et dans les Caraïbes, en Europe, dans la Communauté d'États indépendants et en Asie. Un montant de 2,4 millions de dollars est prévu à cette fin au projet de budget pour 2004-2005, notamment pour financer un poste d'administrateur recruté sur le plan international, dont le titulaire serait chargé d'appuyer la réalisation des projets pilotes et d'aider les bureaux de pays à modifier leurs pratiques de gestion. Cinq autres postes d'administrateur recruté sur le plan international et cinq postes de personnel d'appui sont demandés pour aider les cinq bureaux régionaux à planifier dans chaque région les besoins en personnel, afin de répondre efficacement aux demandes des pays bénéficiaires de programmes.

Renforcement de la capacité des bureaux de pays et de la capacité régionale et ressources dont la budgétisation est centralisée

60. Pour assurer un financement solide et durable du réseau de bureaux de pays, la stratégie budgétaire pour 2004-2005 met encore davantage l'accent sur la rationalisation des ressources, en concrétisant la notion de structure de base. Cette notion vise à faire en sorte que tous les bureaux du PNUD dans les pays à revenu faible et intermédiaire bénéficiaires de programmes aient à leur disposition une masse critique minimum de ressources en personnel financée au moyen du budget ordinaire, tenant compte, d'une part, des responsabilités qui incombent auxdits

bureaux en vertu du modèle d'activité régissant l'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies, les services consultatifs fondés sur la connaissance, les services de développement et les services opérationnels, et, d'autre part, des ressources allouées aux programmes au titre du budget ordinaire.

61. Le renforcement de la capacité des bureaux de pays dépend de la configuration propre à chaque bureau. Cette configuration est conçue de façon à rationaliser l'utilisation des ressources du PNUD au niveau des pays, et elle sert de point de départ pour déterminer la structure de base de chaque bureau. On entend par capacité de base l'effectif minimum, financé par imputation sur le budget ordinaire, dont un bureau a besoin pour s'acquitter des fonctions essentielles du PNUD. À partir de différentes configurations, les bureaux de pays ont été rangés dans quatre catégories :

a) Pour six bureaux de pays assurant simplement la fonction de représentant résident, la capacité de base est un poste d'administrateur recruté sur le plan international, deux postes d'administrateur recruté sur le plan national et trois postes de personnel d'appui;

b) Pour 100 bureaux de pays assurant à la fois les fonctions de coordonnateur résident et de représentant résident, la capacité de base est un poste d'administrateur recruté sur le plan international, trois postes d'administrateur recruté sur le plan national et quatre postes de personnel d'appui;

c) Pour 21 bureaux de pays assurant les fonctions de coordonnateur résident, de représentant résident et de coordonnateur pour les questions humanitaires, la capacité de base est deux postes d'administrateur recruté sur le plan international, trois postes d'administrateur recruté sur le plan national et quatre postes de personnel d'appui; et

d) Pour neuf bureaux de pays assurant simplement la fonction de représentant résident dans des pays contributeurs nets, la capacité de base se réduit à un poste d'administrateur recruté sur le plan international, tous les autres postes étant financés au moyen d'autres ressources.

62. Les bureaux de pays pourront renforcer leur capacité de base, selon le niveau des ressources disponibles et la situation du pays concerné, les coûts correspondants étant répartis de manière équilibrée entre le budget ordinaire et les autres ressources. Le tableau 5 ci-après indique la ventilation par région du nombre total de postes des bureaux de pays (structure de base et augmentation proposée). Le renforcement de la capacité de base est déterminée sur la base des critères ci-après :

a) Volume des ressources, ordinaires et autres, gérées par le bureau de pays;

b) Complexité de la situation dans le pays considéré et problèmes qui en découlent en matière de développement (situations de crise, etc.); et

c) Configuration du bureau de pays, par exemple lorsqu'un même bureau couvre plusieurs pays.

Tableau 5
Renforcement de la capacité des bureaux de pays et de la capacité régionale : ventilation des postes par région, 2004-2005

Région	Structure de base			Augmentation						Nombre total de postes		
	Ressources ordinaires			Ressources ordinaires			Autres ressources					
	IP	NO	GS	IP	NO	GS	IP	NO	GS	IP	NO	GS
Afrique	56	132	176	76	69	501	5	102	223	137	303	900
États arabes	19	35	47	21	14	102	5	52	119	45	101	268
Asie et Pacifique	27	71	95	46	35	351	20	107	278	93	213	724
Amérique latine et Caraïbes	25	63	84	21	11	67	8	87	267	54	161	418
Europe et Communauté d'États indépendants	29	72	97	16	3	123	12	105	157	57	180	377
Ressources dont la budgétisation est centralisée	29	41	101	–	–	–	6	14	55	35	55	156
Total	185	414	600	180	132	1 144	56	467	1 099	421	1 013	2 843

Abréviations : IP : administrateur recruté sur le plan international; NO : administrateur recruté sur le plan national; GS : agent des services généraux.

63. Étant donné que la Pologne, la Lettonie et la Lituanie devraient adhérer à l'Union européenne en 2004, le PNUD réduira progressivement son financement des opérations en cours dans ces trois pays durant l'exercice biennal 2004-2005, et étudiera avec eux de nouvelles formes de partenariat.

64. Les ressources dont la budgétisation est centralisée correspondent à une capacité spécifique, régionale ou mondiale, dont les bureaux de pays sont eux-mêmes les bénéficiaires. On peut voir au tableau 5 qu'à cette rubrique 171 postes seraient financés au titre du budget ordinaire, dont 29 postes d'administrateur recruté sur le plan international, 41 postes d'administrateur recruté sur le plan national et 101 postes d'agent des services généraux. On trouvera ci-après la ventilation de ces postes entre les différents éléments relevant de cette catégorie de ressources :

a) Sur les 29 postes de début de carrière disponibles pour le Programme de perfectionnement des cadres pour l'exercice biennal 2004-2005, trois sont gardés en réserve aux fins d'attribution future, compte tenu des priorités définies au niveau des pays. Tous les autres postes sont directement alloués aux bureaux de pays ou aux unités du siège (le Programme de perfectionnement des cadres est examiné plus loin au paragraphe 119);

b) Quinze postes d'administrateur recruté sur le plan international seront déployés, selon les besoins, pour renforcer la capacité des bureaux de pays dans le domaine de la prévention des crises et du relèvement. Cette capacité est la même que durant l'exercice biennal 2002-2003, et on a pu constater que c'était un moyen efficace pour permettre au Bureau de la prévention des crises et du relèvement d'intervenir rapidement sur le terrain en cas de catastrophes naturelles ou autres situations de crise;

c) Un montant de 4 millions de dollars prévu au titre de la sécurité dans les bureaux de pays du PNUD se décompose comme suit : deux postes d'administrateur dont les titulaires sont affectés aux questions de sécurité au niveau des bureaux de pays; cotisations à des assurances spéciales dans les lieux d'affectation à risque; et petite allocation au titre du matériel ayant trait à la sécurité. La part du PNUD dans le financement des postes de responsable de la sécurité des services extérieurs (8,4 millions de dollars), qui font l'objet d'arrangements communs, est répartie entre les différentes régions, selon les lieux d'affectation actuels des responsables;

d) Un montant total de 14,4 millions de dollars est prévu pour répondre aux besoins des bureaux de pays concernant les technologies de l'information et de la communication, conformément à la stratégie définie dans ce domaine. Il servira notamment à financer le réseau régional de responsables de l'information. Un montant supplémentaire de 1 million de dollars permettrait de renforcer les services de gestion fondés sur la connaissance;

e) Les ressources allouées au Programme d'assistance au peuple palestinien comprennent deux postes d'administrateur recruté sur le plan international, trois postes d'administrateur recruté sur le plan national et 10 postes de personnel d'appui. Le poste de directeur du Programme a été reclassé à D-2;

f) Un montant de 500 000 dollars, analogue à celui de 2002-2003, est prévu pour planifier et évaluer le programme des Maisons des Nations Unies, comme suite aux réformes lancées par le Secrétaire général;

g) Un montant de 1 million de dollars a été alloué pour couvrir les besoins spéciaux des bureaux de pays concernant les activités de sensibilisation du personnel au VIH/sida, notamment assurer la stricte application de la politique du personnel définie par l'ONU dans ce domaine et des directives pratiques de l'OIT concernant le VIH/sida et le monde du travail;

h) Deux postes d'administrateur recruté sur le plan international et deux postes d'agent des services généraux, affectés au Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement, sont destinés à appuyer les opérations en Afrique et en Asie et dans le Pacifique;

i) Un montant de 8,2 millions de dollars a été prévu au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et pour diverses dépenses de personnel telles que des versements à titre gracieux;

j) Enfin, un petit effectif (5 postes d'administrateur recruté sur le plan international, 38 postes d'administrateur recruté sur le plan national et 89 postes de personnel d'appui) sera utilisé pour répondre à des besoins stratégiques précis qui pourraient apparaître au cours de l'exercice biennal, notamment lorsque des projets pilotes seront entrepris par des centres de contact sous-régionaux. Cet arrangement s'est révélé efficace durant l'exercice biennal en cours, notamment lorsqu'il a fallu que, du fait de circonstances spéciales, le PNUD renforce temporairement sa présence, comme par exemple en Afghanistan, au Kosovo et au Timor-Leste.

Contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux

65. Les contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux ont augmenté en 2002 par rapport aux années antérieures, qu'il s'agisse de versements directs en espèces ou de passerelles comptables avec des contributions volontaires ou des contributions en espèces. Comme l'indique le tableau 6, où les chiffres sont ventilés selon la catégorie de revenu des pays bénéficiaires de programmes, par rapport à des dépenses d'un montant total de 40,9 millions de dollars, les contributions reçues en 2002 se sont chiffrées à 38,5 millions de dollars, dont 28,2 millions de dollars représentaient des versements directs en espèces ou servaient de passerelle comptable avec des contributions volontaires, et 10,3 millions de dollars représentaient des contributions en nature. Cela signifiait que les gouvernements s'étaient acquittés de leurs obligations à hauteur de 94 %.

66. Le tableau 6 indique le niveau global des contributions, mais ne précise pas le manque à recevoir de la part des pays qui ont failli à leurs obligations dans ce domaine. En outre, sur les 12,5 millions de dollars provenant de pays à faible revenu, 4 millions de dollars correspondent à des obligations qui remontent à des années antérieures, ce qui ramène à 69 % le taux de recouvrement réel en 2002. Reconnaissant qu'un certain nombre de pays s'acquittent de mieux en mieux de leurs obligations au titre de leurs contributions aux dépenses des bureaux locaux, l'Administrateur demande à tous les pays bénéficiaires de programmes qui ne l'ont pas encore fait de suivre cet exemple.

67. Si le taux de recouvrement des contributions s'est amélioré, c'est grâce aux efforts qu'ont déployés de nombreux bureaux de pays du PNUD qui, de concert avec les gouvernements hôtes, ont examiné la question des contributions aux dépenses locales dans le cadre d'un dialogue approfondi portant sur le rôle et la durabilité de la présence du PNUD dans le pays. Les gouvernements hôtes, ayant pris conscience de l'importance de la présence du bureau de pays, s'emploient plus activement à s'acquitter de leurs obligations en la matière, sous réserve de leurs propres contraintes budgétaires. Durant l'exercice biennal 2004-2005, le PNUD continuera à se ménager la possibilité de retenir une partie des ressources budgétaires allouées aux pays dont les contributions aux dépenses des bureaux locaux sont fortement déficitaires, en particulier dans le cas des pays à revenu moyen.

Tableau 6

Contributions des gouvernements des pays hôtes aux dépenses locales des bureaux extérieurs, par catégorie de pays, 2002

(En millions de dollars des États-Unis)

Catégorie de pays	Montant dû, y compris contributions en nature	Montant reçu			Pourcentage par rapport au montant dû
		Espèces et passerelle comptable	Contributions en nature	Total	
Pays à faible revenu	12,4	8,4	4,1	12,5	101
Pays à revenu intermédiaire	21,0	10,7	5,2	15,9	76
Pays contribuant net	7,5	9,1	1,0	10,1	134
Total	40,9	28,2	10,3	38,5	94

68. Le budget d'appui de l'exercice biennal 2004-2005 porte sur le début de la période de programmation 2004-2007. Pour calculer le montant dû au titre des dépenses locales par un pays bénéficiaire d'un programme, on tient compte de l'abattement qui peut éventuellement lui être accordé en fonction de son produit national brut, qui est examiné conformément à ce qui a été décidé pour la nouvelle période de programmation. Cet abattement, dont le pourcentage dépend du niveau du produit national brut du pays comme indiqué dans le tableau 7, est appliqué au montant total des dépenses du bureau de pays du PNUD. L'Administrateur propose de garder les mêmes fourchettes pour la période de programmation 2004-2007.

Tableau 7
Abattement applicable au montant des dépenses locales en fonction du PNB, 2004-2007

<i>PNB 2001</i>	<i>Pourcentage d'abattement</i>	<i>Catégorie de pays</i>
Plus de 4 700	0	Pays contributeur net
1 501-4 700	25	Pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure)
901-1 500	50	Pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure)
0-900	75	Pays à faible revenu

69. Il est proposé de modifier la politique actuelle concernant les pays contributeurs nets, selon laquelle le poste de coordonnateur ou de représentant résident et celui de représentant résident adjoint sont financés au moyen du budget ordinaire d'appui si le montant des programmes financés au moyen des Autres ressources atteint, sur les quatre ans de la période de programmation, 10 millions de dollars dans le premier cas ou 16 millions dans le second. Ce qui est proposé pour la période 2004-2007 est que seuls soient financés au moyen du budget ordinaire d'appui les postes de représentant résident dans les pays où existe un programme de pays viable dont le montant atteint au moins le niveau actuel (10 millions de dollars sur les quatre années de la période de programmation). Toutes les autres dépenses continueraient à être financées au moyen des contributions du gouvernement et des montants facturés au titre du recouvrement des coûts. En fin de période, on réexaminerait la nature des activités du PNUD, pays par pays, pour la période de programmation suivante.

2. Siège

70. Ce volet de l'appui aux programmes couvre les éléments suivants : supervision de la gestion des bureaux de pays assurée par les cinq bureaux régionaux, politique de développement, prévention des crises et relèvement et coopération technique entre pays en développement. Il concerne aussi le Groupe d'appui aux opérations, dont il est question aux paragraphes 86 à 88. On voit dans le tableau 4 que 5,5 % du montant total consacré aux postes figure dans ce volet du budget. D'autre part, le montant total des crédits alloués à ce volet pour 2004-2005 s'élève à 75,3 millions de dollars, comme on le voit dans le tableau 3.

71. Comme il a été exposé plus haut, de grands changements sont survenus au siège, ainsi que d'importantes réductions d'effectifs. On considère que l'organisation et l'effectif actuels des bureaux correspondent à la capacité minimum permettant d'assurer les fonctions suivantes : orientation stratégique et supervision

de la gestion assurées par les bureaux régionaux; grandes orientations et appui général offerts par le Bureau des politiques de développement et le Bureau de la prévention des crises et du relèvement; appui à la coopération technique entre pays en développement, assuré par le Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement.

Supervision de la gestion des bureaux de pays

72. Les bureaux régionaux supervisent directement la gestion des activités des bureaux de pays, notamment en ce qui concerne les moyens d'assistance; l'efficacité de la gestion des ressources humaines; les campagnes de mobilisation; la communication et la bonne utilisation des techniques de l'information; les partenariats et la constitution de réseaux; la mobilisation de ressources. Pour les questions de fond et les questions de gestion, ils collaborent avec le Bureau des politiques de développement et le Bureau de la prévention des crises et du relèvement, selon une organisation matricielle, dans le domaine de la prévention des crises et du relèvement. Ce cadre général est le même pour les cinq bureaux régionaux. Sur le plan opérationnel, les principales actions entreprises seront la mise en route d'un établissement agrandi dans la sous-région d'Afrique australe, le renforcement du centre régional de Bratislava pour le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants, le lancement du centre régional des Caraïbes pour le Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes et l'étude de faisabilité d'un centre régional pour les îles du Pacifique, dans la région de l'Asie et du Pacifique. Les effectifs des bureaux financés au moyen du budget d'appui ordinaire resteront les mêmes pour l'exercice biennal.

Politique de développement

73. Sous la direction du Bureau des politiques de développement, le PNUD a progressé dans sa transformation en une organisation axée sur le savoir et les pratiques. Au cours de l'exercice biennal 2002-2003, le Bureau est devenu un service qui obéit davantage à la demande. Il a acquis la capacité d'élaborer des initiatives axées sur les grandes priorités de développement et d'apporter un soutien de qualité aux bureaux régionaux, aux bureaux de pays et, par leur intermédiaire, aux pays bénéficiaires de programmes. Au moyen des ressources approuvées au titre du deuxième cadre de coopération mondiale, on a fait appel à 75 spécialistes – 50 sur le terrain et 25 au siège – pour participer à l'élaboration des politiques et à l'appui aux programmes.

74. Les neuf centres de contact sous-régionaux, qui desservent tous les bureaux de pays du PNUD, sont maintenant sans conteste les lieux d'implantation du personnel sur le terrain du Bureau des politiques de développement. Chacun de leurs groupes de coordination compte deux postes d'administrateur et deux de personnel local. Des groupes de spécialistes servent de chef de file au reste du PNUD dans cinq de ses six domaines d'intervention prioritaires – gouvernance, lutte contre la pauvreté, énergie et environnement, VIH/sida et technologies de l'information et des communications au service du développement. Un nouveau groupe a été formé pour promouvoir le développement de capacités comme facteur commun des politiques et programmes opérationnels du PNUD, y compris ses contributions aux efforts d'harmonisation du système des Nations Unies. Des réseaux d'échanges pour les pratiques et le savoir ont été créés sous la houlette du Bureau des politiques de

développement, et plusieurs milliers de fonctionnaires du PNUD participent maintenant activement à des activités de partage et de développement du savoir.

75. La principale source de financement pour la transformation du Bureau des politiques de développement, puis pour la création des centres de contact sous-régionaux, a été les contributions versées au budget ordinaire d'appui par des donateurs réguliers ou exceptionnels au titre des plans d'action pour la période 2002-2003. Les investissements effectués à ce titre ont fait la preuve que le PNUD possédait les capacités voulues pour offrir aux pays bénéficiaires des services consultatifs axés sur le savoir. Au cours de la période 2004-2005, on se servira du budget pour incorporer cette infrastructure dans les activités courantes de l'organisation. Sans augmenter les crédits alloués au Bureau dans le budget d'appui, on utilisera des ressources ordinaires pour maintenir ses fonctions de base en matière d'administration et de gestion au siège et dans les groupes de coordination des centres de contact sous-régionaux, ainsi que l'infrastructure de base du réseau de savoir et les politiques et mécanismes opérationnels du PNUD. Comme on le voit dans le tableau récapitulatif 4, il est proposé d'affecter six postes P-3 à la fonction de facilitateur pour les pratiques, sans que cela ait une incidence sur le budget.

76. Il devrait être possible ainsi de maintenir à leur niveau actuel les services consultatifs du PNUD fondés sur le savoir. Ce qui se fait actuellement au titre du Cadre de coopération mondiale a démontré la viabilité d'un nouveau concept, où l'on fait appel aux connaissances et compétences de personnes sous contrat avec le PNUD pour bâtir des sources de savoir qui peuvent servir aux pays bénéficiaires de programmes. À ce propos, le PNUD a commencé à avoir moins recours aux consultants et spécialistes de projet externes qui correspondent à une utilisation classique des fonds destinés à la coopération pour le développement. Conformément à ce qui est exposé aux paragraphes 44 à 46, cela pourrait avoir des incidences importantes sur la façon dont les activités du PNUD sont financées (poids relatifs du budget consacré aux programmes et du budget d'appui).

Prévention des crises et relèvement

77. En novembre 2001, la Division des interventions d'urgence a été renforcée et renommée Bureau de la prévention des crises et du relèvement, afin de faire face à la demande croissante d'une aide bien coordonnée du PNUD dans le domaine de la prévention des crises et du relèvement et au besoin de renforcer les capacités à l'intérieur du système des Nations Unies pour ce qui est d'assurer le relais entre les interventions humanitaires et l'aide au développement à plus long terme. La prévention des crises et le relèvement constituent aussi une des six pratiques de l'organisation. Les activités y relatives sont financées au moyen de ressources ordinaires allouées spécialement au programme – montant ciblé pour l'allocation de ressources de base (MCARB) 1.1.3 – et de généreux dons.

78. Le Bureau de la prévention des crises et du relèvement est aussi chargé des relations interinstitutions avec le Secrétariat de l'ONU et les fonds et programmes qui apportent une aide des Nations Unies à des pays en crise. Il travaille en collaboration avec les bureaux régionaux, le Bureau des politiques de développement et le Bureau des ressources et des partenariats stratégiques, et surtout avec les bureaux de pays. Ceux-ci demandent de plus en plus au Bureau de la prévention des crises et du relèvement de leur apporter un appui technique et financier, et au moins 65 d'entre eux exécutent actuellement des programmes de

prévention des crises ou de relèvement, en s'appuyant sur l'aide apportée par le Bureau. Pour faire face à l'accroissement de la demande, celui-ci a pu financer ses besoins en matière de capacité grâce à des dons. En outre, il gère un réseau de savoir sur la question, où les échanges portent sur les données d'expérience, les pratiques optimales et les enseignements tirés de l'expérience.

79. À partir de 2002, l'objectif général du Bureau a été d'aboutir à des réalisations sur le terrain qui témoignent d'un meilleur ciblage de l'aide dans les pays et les régions qui risquent d'être touchés par un conflit violent ou une catastrophe naturelle, ou qui l'ont été. Par exemple, le PNUD a contribué au relèvement politique de l'Afghanistan en gérant le Fonds pour l'Autorité intérimaire de l'Afghanistan, qui a recueilli 73 millions de dollars auprès de 24 donateurs et financé les traitements des fonctionnaires. Ce fonds a aussi servi à mettre en place des commissions spéciales prévues par l'Accord de Bonn et à organiser la Loya Jirga d'urgence, qui a approuvé le nouveau gouvernement provisoire.

80. Si ce n'était grâce à des fonds versés spécialement à cette fin par les donateurs, le PNUD n'aurait pas été en mesure, ces dernières années, de faire face à la croissance de la demande issue de situations d'urgence. Les principaux donateurs souhaitent qu'une infrastructure de base soit financée au moyen du budget d'appui ordinaire, ce qui donnerait une assise au Bureau en plus des six postes actuellement financés au moyen de ce budget. Les capacités actuelles suffisent à peine ne serait-ce qu'à gérer les activités financées au moyen de ressources du programme ordinaire allouées aux activités de prévention des crises et de relèvement (MCARB 1.1.3), qui bénéficient d'un appui de la part de personnel dont les postes sont financés au moyen des Autres ressources. Cette situation ne peut pas durer, et elle mène à ce que l'exécution de produits financés au moyen des ressources ordinaires du PNUD dépende des contributions incertaines de quelques donateurs. À la suite d'une étude fonctionnelle de l'ensemble des capacités dont le Bureau de la prévention des crises et du relèvement a besoin (voir le tableau récapitulatif 4), 15 postes sont proposés comme infrastructure de base indispensable au Bureau et financés au moyen du budget d'appui ordinaire pour 2004-2005. Il s'agit de gestion, de finances, de ressources humaines, de relations interinstitutions et de coordonnateurs régionaux pour l'aide du Bureau et celle des bureaux régionaux et de pays du PNUD.

81. Le PNUD tient à faire durablement de la pratique de la prévention des crises et du relèvement un domaine de compétence et d'aide. Vu qu'il est constaté que les conflits violents et les catastrophes naturelles ont des conséquences disproportionnées pour les pays pauvres et menacent la réalisation des objectifs de développement aussi bien que les possibilités de développement, les objectifs du PNUD seront les suivants en 2004-2005 :

- a) Aider les pays à dépendre le moins possible de l'aide humanitaire en passant en douceur à une aide au développement à plus long terme;
- b) Aider les pays à prévenir les crises, leur évitant ainsi de retomber dans un conflit violent après un accord de paix;
- c) Mettre en place des capacités de réduction du risque de catastrophe naturelle.

Coopération technique entre pays en développement

82. Le Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement (CTPD) sert d'intermédiaire entre le PNUD et le Groupe des 77 (G-77). Il s'est employé à sensibiliser à l'importance de l'implication des pays du Sud dans la coopération Sud-Sud, qu'il s'agisse de l'engager, de la promouvoir ou de la renforcer. D'autre part, il a aidé les pays en développement à établir un dialogue et à trouver un consensus sur les problèmes de développement qui sont importants pour lui. Il a aussi aidé à rapprocher les points de vue et à maintenir la coopération Sud-Sud à l'ordre du jour du débat public international. Grâce à sa revue *Coopération Sud*, il a renforcé son rôle dans l'acquisition et le partage du savoir. Pendant la période 2004-2005, il continuera de jouer un rôle important, une attention particulière étant accordée aux objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). En outre, il s'emploiera à renforcer l'action menée par tous les organismes des Nations Unies pour rationaliser l'appui fourni à la coopération Sud-Sud dans leurs activités opérationnelles en faveur du développement. Son effectif au titre du budget d'appui ordinaire restera le même qu'au titre du budget d'appui ordinaire 2004-2005 et continuera d'être complété par d'autres ressources et par des ressources destinées aux programmes pour les capacités de fond. Des fonds réservés à cet effet à la « ligne CTPD » des arrangements de programmation continuent d'être utilisés pour financer ces activités.

Renforcement des capacités du siège et ressources dont la budgétisation est centralisée

83. Le budget d'appui 2004-2005 prévoit pour chaque service du siège une structure de base qui est établie en fonction de son mandat. L'objectif est de garantir que, dans toute l'organisation, un financement durable pour le siège permettra de faire face à toutes les responsabilités, aussi bien sur le plan opérationnel que sur le plan des programmes. Dans cet esprit, et compte tenu de l'examen approfondi des fonctions du siège dont il a été question au paragraphe 10, la structure qui est proposée au titre du budget d'appui ordinaire constituera la capacité de base pour la période 2004-2005. L'objectif est d'avoir au siège une structure légère qui se concentre sur la gestion de l'organisation et les orientations stratégiques à donner aux bureaux de pays. À partir de ce niveau, les critères d'augmentation reposeront sur la mesure dans laquelle un service s'occupe d'activités financées au moyen des Autres ressources. Le tableau 8 donne les capacités de base et les capacités complémentaires par domaine d'activité.

Tableau 8
Renforcement des capacités du siège : répartition des postes par fonction, 2004-2005

Fonction	Structure de base						Nombre total de postes		
	Ressources ordinaires			Autres ressources			IP	NO	GS
	IP	NO	GS	IP	NO	GS			
Supervision de la gestion des bureaux de pays	52	–	50	21	–	9	73	–	59
Politique de développement	23	–	15	30	–	14	53	–	29
Prévention des crises et	13	–	8	9	–	3	22	–	11

Fonction	Structure de base Ressources ordinaires			Autres ressources			Nombre total de postes		
	IP	NO	GS	IP	NO	GS	IP	NO	GS
Prévention des crises et relèvement	13	–	8	9	–	3	22	–	11
CTPD	6	–	5	–	–	–	6	–	5
Orientations stratégiques, contrôle exercé par le siège et système de responsabilisation	31	11	21	17	1	6	48	12	27
Mobilisation de ressources, partenariats stratégiques et communication	36	–	29	21	–	9	57	–	38
Gestion	56	–	86	70	–	92	126	–	178
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	4	–	6	2	–	1	6	–	7
Volontaires des Nations Unies	28	60	106	15	–	18	43	60	124
Bureau des services d'achats interorganisations	1	–	1	8	–	27	9	–	28
Ressources dont la budgétisation est centralisée	2	–	1	1	–	–	3	–	1
Total	252	71	328	194	1	179	446	72	507

Abréviations : IP : administrateurs recrutés sur le plan international; NO : administrateurs recrutés sur le plan national; GS : agents des services généraux

84. Dans la catégorie des ressources dont la budgétisation est centralisée, certains éléments ne concernent pas une unité administrative particulière mais sont communs à toutes les unités : coût des locaux et tous les coûts connexes, informatique et autres services communs; ils seront examinés plus avant au paragraphe 103.

C. Gestion et administration

85. La présente section porte sur l'élément « gestion et administration » du budget. Elle comprend : la direction stratégique, le contrôle et la responsabilité institutionnelle, la mobilisation des ressources, les partenariats stratégiques et les communications, la gestion, et un élément central pour les bureaux du siège et des pays. Le paragraphe 83 et le tableau 8 soulignent aussi la méthode suivie pour étoffer la capacité du siège dans cette catégorie. Comme l'indiquent les tableaux 3 et 4, cet élément couvre 20,7 % des crédits totaux et 7,9 % des ressources en postes.

1. Direction stratégique, contrôle et responsabilité institutionnelles

86. Ces fonctions sont confiées au Bureau de l'Administrateur, au Bureau de l'audit et des études de performance, au Groupe d'appui aux opérations et au Bureau de l'évaluation. Par l'intermédiaire de l'Administrateur et de l'Administrateur associé, le Bureau de l'Administrateur assure la gestion globale et donne une direction stratégique et générale à l'organisation. De plus, l'Administrateur associé supervise directement l'UNIFEM, le FENU et les VNU. Vu ses responsabilités et

exigences actuelles, on propose de reclasser à D-2 le poste de directeur, au Bureau de l'Administrateur.

87. Le Bureau de l'audit et des études de performance, le Groupe d'appui aux opérations et le Bureau de l'évaluation constituent le Groupe de contrôle du PNUD, présidé par l'Administrateur associé. Les trois organes assurent le contrôle institutionnel de la responsabilité organique et gestionnaire pour renseigner la direction du PNUD sur la manière dont sont atteints les résultats prévus. Ils prennent aussi en compte la rentabilité et le mandat du PNUD et s'emploient à identifier les réussites, les secteurs à améliorer ou les difficultés potentielles. À l'exception du Bureau de l'audit et des études de performance, dont il sera question, les effectifs des deux autres organes resteront inchangés dans le budget d'appui ordinaire.

88. Le Groupe d'appui aux opérations aide les bureaux régionaux à évaluer et à surveiller la performance des programmes et de la gestion par le biais du cadre de résultats stratégiques et du rapport annuel axé sur les résultats. Il fournit également un appui opérationnel au bureau de l'Administrateur associé et dirige la préparation du Plan de financement pluriannuel.

89. Pour l'exercice biennal qui vient, les grandes tâches du Bureau de l'évaluation sont celles-ci : évaluation de la contribution du PNUD aux résultats du développement, comme prévu dans les programmes de pays et l'axe des cadres de résultats stratégiques; aptitude du PNUD à s'associer avec d'autres organisations, notamment dans le cadre des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP); aptitude des bureaux de pays à influencer les résultats de développement par le plaidoyer et les conseils, et à veiller à ce que l'action d'aval démultiplie les orientations; et gestion des connaissances. À l'appui de ces activités, on continuera d'utiliser des crédits spécialement affectés à la « ligne d'évaluation » des dispositifs de programmation.

90. Le Bureau de l'audit et des études de performance restera axé sur les audits de gestion des bureaux de pays. Il a été fortement remanié en vue d'alléger et de décentraliser ses opérations. On a aussi évalué le recours contractuel actuel aux activités de durée limitée pour certains auditeurs; on en a conclu que ce n'était pas un bon moyen d'effectuer des audits et qu'il vaudrait mieux confier ces responsabilités à un personnel ayant une expérience complète du PNUD. On en est venu à restructurer le Bureau de l'audit et des études de performance sur une base de coût budgétaire neutre. On propose de convertir en postes permanents des postes actuellement pourvus par contrat pour activités de durée limitée, ce qui se traduirait par cinq postes internationaux et quatre agents nationaux de plus.

2. Mobilisation des ressources, partenariats et communications stratégiques

91. Ces fonctions sont assumées par le Bureau des ressources et des partenariats stratégiques (BRPS) et par le Bureau des communications. Le premier a été créé en 2000 pour donner un axe stratégique aux activités de partenariat du PNUD. Pour la première fois, il a regroupé les responsabilités de la direction centrale pour les contacts avec le Conseil d'administration, les États Membres, le système des Nations Unies, les institutions financières internationales, la société civile, le secteur privé et les fondations. La responsabilité d'ensemble pour la mobilisation des ressources lui incombe.

92. Pour toute stratégie efficace de développement, la création de partenariats est primordiale – c'est ce qu'on a fortement réaffirmé tant à la Conférence internationale sur le financement du développement, tenue à Monterrey, au Mexique, en mars 2002 qu'au Sommet mondial pour le développement durable, tenu à Johannesburg, en Afrique du Sud, en août-septembre 2002. Face à la multiplication grandissante des sources et mécanismes de financement, la capacité de promouvoir et de soutenir des partenariats prend de plus en plus d'importance.

93. Cela étant, on renforce le BRPS pour lui donner les moyens de nouer des relations institutionnelles à l'extérieur et pour renforcer la performance des bureaux de pays à cet égard. Le budget d'appui ordinaire a prévu trois postes d'administrateur supplémentaires. Deux intéressent la création d'un bureau de coordination des OMD chargé d'animer et de coordonner les efforts institutionnels. Pour le PNUD, la stratégie des OMD sous-tendra ses activités institutionnelles de contact et de partenariat dans les années qui viennent. On a alloué un supplément de ressources de 1,3 million de dollars pour renforcer l'aptitude des bureaux de pays à poursuivre et à créer des partenariats. Surtout à l'aide d'autres ressources, on veille à assurer une masse critique aux activités de contact du PNUD avec la société civile, le secteur privé et les fondations.

94. Pour le Bureau de la communication, le lien entre les communications et les partenariats et le financement est généralement reconnu comme primordial pour la stratégie de financement d'ensemble s'agissant des décisions de financement par des ressources ordinaires et autres. Certes, les communications et les contacts font partie des stratégies de chaque pays donateur et de leur application, mais il faudra s'appliquer à faire mieux connaître l'organisation dans les capitales des pays donateurs en invoquant sa performance et ses résultats de développement sur le terrain. Le Bureau de la communication continuera à revoir et à raffiner sa structure, notamment en alignant davantage ses fonctions et ses ressources sur les priorités des communications institutionnelles.

95. Il faudra aussi évaluer la démarche et le financement des coordonnateurs régionaux des communications. Il s'agirait de les charger des contacts avec les agents internationaux de la presse et des communications basées dans la région et d'appuyer les bureaux de pays où des possibilités ou des besoins particuliers surgissent. Cela exigerait que l'on comble les graves lacunes dans la structure d'ensemble de communication des bureaux des pays jugés névralgiques soit parce que ce sont des centres médiatiques soit parce qu'ils sont en situation de conflit ou d'après conflit. Il faudra aussi reclasser la fonction des communications dans tous les bureaux de pays et en renforcer les capacités par divers moyens, dont la formation.

3. Gestion

96. Cette section porte sur le processus de transformation de la gestion au PNUD qui, ces dernières années, a été un trait central des plans d'action de l'Administrateur. Cela a fait porter une attention intense sur la performance du personnel des bureaux de pays et de l'organisation où le Bureau de la gestion a dirigé la mise au point de moyens de gestion de la performance vers des résultats gestionnaires et individuels. Cette transformation a été accompagnée du souci d'améliorer la rentabilité et l'efficacité opérationnelles. Le Bureau de la gestion, qui a coordonné les processus de gestion du changement dans les bureaux de pays et au

siège vers la création d'une nouvelle culture de gestion, continuera à appuyer le processus de transformation en 2004-2005.

97. La gestion et les opérations seront directement affectées par la nouvelle série de réformes de l'ONU et par le lancement du système de planification des ressources. Par le biais de la collaboration avec les partenaires au sein des Nations Unies, la réalisation de la série actuelle d'initiatives de réforme et d'harmonisation à l'ONU retient toute l'attention. L'introduction du système de planification des ressources et le maintien au PNUD de l'application de l'approche pragmatique donneront l'occasion d'améliorer les compétences gestionnaires et les services opérationnels. Cela se fera en utilisant les filières du système de planification des ressources dans le cadre de cette approche tout en limitant les coûts de la fourniture de ces services. Il faut noter que le système de planification des ressources est réalisé en association avec d'autres organismes des Nations Unies, ce qui donnera l'occasion de renforcer la collaboration et l'harmonisation dans le système des Nations Unies.

98. Alors que le PNUD continue d'aligner ses capacités de gestion et d'opérations sur les besoins changeants, il fait face à des problèmes et à des possibilités tant à moyen terme (2004-2005) qu'à plus long terme (2006-2007). Depuis 2002-2003, il y a eu, au Bureau de la gestion, d'importantes initiatives de réforme visant à améliorer l'efficacité et les services aux bureaux de pays. Il s'est agi de réorienter toutes ses grandes unités, d'où la fusion des fonctions budgétaires et de gestion des ressources du programme, ainsi que la refonte des fonctions des ressources humaines et de la technologie et de l'information. Le Bureau des services d'achats interorganisations a été aussi réorganisé en entité autofinancée. Diverses initiatives et études au niveau des pays et des régions ont eu lieu. Le Bureau de la gestion a coordonné l'exercice de réorientation des bureaux de pays ainsi que diverses études examinant la refonte des processus internes et l'établissement de centres de service aux bureaux régionaux et de pays.

99. En 2004-2005, le Bureau de la gestion se fondera sur ses réalisations de la biennie écoulée et continuera à s'adapter aux besoins changeants, en se servant du système de planification des ressources pour faire des changements et limiter les coûts. Certes, tous les avantages de ce système ne se manifesteront pas avant l'exercice 2006-2007 mais son lancement en 2004-2005 donnera l'occasion d'introduire des démarches neuves dans la fourniture de services de gestion et d'opérations. Les objectifs du changement continu sont : a) d'accroître l'efficacité et la rentabilité des services de transaction et d'administration; b) d'augmenter la quantité et la qualité des services d'appui aux unités d'action et notamment aux bureaux de pays en démultipliant le système de planification des ressources et en introduisant la gestion basée sur les activités; et c) d'élever le professionnalisme dans les opérations de toute l'organisation.

100. Dans les deux années qui viennent, on réalisera des modèles pilotes de centres de services. Il s'agira du modèle de centres de services partagés où certains services transactionnels seront centralisés en un seul lieu au monde pour faire des économies d'échelle; et du modèle de centres de services régionaux où l'appui opérationnel aux bureaux de pays sera regroupé au niveau régional ou sous-régional. On vérifiera aussi la possibilité de réimplanter d'autres services consultatifs à la clientèle. En 2003, ces modèles ont été considérés dans la réorientation de la fonction des ressources humaines, ce qui a abouti à une distinction plus nette entre les services

professionnels des ressources humaines, qui ont exigé un important renforcement des capacités, et l'administration de ces ressources, qui a été réimplantée dans un centre de services à coûts partagés plus bas.

101. À long terme, cette conception des services de gestion et d'opération devrait aboutir à :

a) Un petit noyau au siège chargé de la direction de la coordination et du contrôle d'ensemble, qui rendrait des services stratégiques de haut niveau;

b) Divers centres régionaux d'appui fournissant un appui consultatif et d'intervention aux bureaux de pays;

c) Au moins un centre de services partagés s'occupant de tâches transactionnelles;

d) Une répartition plus rationnelle des responsabilités entre les bureaux de pays et les niveaux régional ou institutionnel.

102. On effectuera ce changement progressivement lors des deux prochains exercices biennaux, en lançant quelques pilotes et en étudiant en 2004-2005 toutes les possibilités qu'offre le système de planification des ressources. Dans la première phase de la mise en route de ce système, on devra exiger davantage du personnel et les avantages des systèmes allégés ne se feront sans doute sentir qu'en 2005 et après. Le Bureau de la gestion complètement refondu et allégé ne sera donc effectif qu'en 2006-2007. Dès 2003 puis en 2004-2005, il faudra prendre diverses mesures préparatoires pour amorcer le processus d'introduction d'une structure dotée du système de planification des ressources, ce qui s'impose pour limiter les coûts à long terme.

4. Ressources dont la budgétisation est centralisée

103. Cet élément reflète des coûts qu'il faut gérer au niveau central car ils ont trait à des activités communes à toutes les unités de l'organisation. Il englobe des crédits pour : a) les technologies de l'information et de la communication dont il est question aux paragraphes 124 et 129; b) les locaux et les dépenses d'infrastructure, le mobilier et le matériel, les communications et les activités de plaidoyer; c) le remboursement à l'ONU du coût des services reçus; d) les coûts liés au personnel central; et e) les contributions du PNUD au coût des activités du Conseil des chefs de secrétariat financées en commun. Les augmentations pour cet élément se limitent à celles qu'on envisage pour renforcer la gestion des connaissances dont il est question aux paragraphes 16 et 17; pour les coûts de départ dont il est question au paragraphe 118; et pour les activités de mobilisation des ressources et de partenariat exécutées par le BRPS au niveau des pays dont il est question au paragraphe 93.

D. Appui aux activités opérationnelles des Nations Unies

104. Cet élément fait partie intégrante du budget d'appui du PNUD, suivant la présentation harmonisée du budget. Il confère au PNUD un rôle central dans les activités de développement menées par le système des Nations Unies dans les pays et comprend ceci : a) le Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement; b) les bureaux de pays; c) les Volontaires des Nations Unies; et d) le

Bureau des services d'achats interorganisations, dont il est question dans les paragraphes qui suivent.

1. Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement

105. En 2004-2005, le Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement continuera de s'employer à renforcer le système des coordonnateurs résidents et la cohérence stratégique des activités du système des Nations Unies pour le développement.

106. Le Bureau a appuyé décisivement le travail de coordination du Groupe des Nations Unies pour le développement. Il a aidé à renforcer l'impact collectif des diverses entités opérationnelles en commençant à simplifier et à harmoniser leurs procédures. De nouveaux instruments de planification (tels que le bilan commun de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement) ont aidé à façonner l'analyse des besoins et priorités des pays et à traduire les grands objectifs en tâches axées sur les missions. Ces moyens ont été appliqués dans la plupart des pays en développement en association avec les gouvernements. Dans le cadre des réformes du Secrétaire général, le Groupe des Nations Unies pour le développement mettra au point, d'ici à septembre 2003, un plan d'application pour renforcer l'efficacité de la présence du système des Nations Unies dans les pays en développement. Il comportera des traits tels que l'application harmonisée du programme, y compris la programmation commune, le partage des ressources, les bases communes de données et les réseaux de connaissances, l'appui systématique au coordonnateur résident et des outils intégrés de planification, de budgétisation et de mobilisation des ressources pour les pays sortant d'un conflit.

107. Le personnel du Bureau comprend trois postes d'administrateur recrutés sur le plan international et six postes d'appui financés par le budget d'appui ordinaire. De plus, quatre administrateurs recrutés sur le plan international sont détachés d'autres membres du Groupe des Nations Unies pour le développement, à quoi s'ajoutent d'autres ressources pour d'autres postes éventuels. Des crédits spécialement affectés à la « ligne d'appui au coordonnateur résident » des dispositifs de programmation continueront à être utilisés à l'appui des activités de coordination. En 2004-2005, le Bureau restera chargé d'énoncer des orientations et des directives, de former le personnel des équipes de pays voulu de gérer le système d'assurance de qualité et d'appui, d'apporter un appui quotidien aux coordonnateurs résidents et aux unités de coordination ainsi que d'appuyer dans les bureaux des pays de membres du Groupe des Nations Unies pour le développement, l'introduction des procédures harmonisées d'application des programmes.

2. Bureaux de pays

108. Gérant et promoteur du système de coordonnateur résident, le PNUD joue un rôle critique au niveau du pays pour diriger l'équipe des Nations Unies dans l'effort de développement cohérent et effectif qui est celui du système des Nations Unies dans son ensemble. Une importante fonction du coordonnateur résident est de promouvoir les OMD en dialoguant sur les orientations avec les partenaires du développement au niveau du pays et en fédérant les vecteurs opérationnels du système des Nations Unies pour renforcer sa présence. De plus, le coordonnateur résident promeut la rationalisation et l'intégration des fonctions d'appui opérationnel dudit système au niveau du pays pour susciter des économies d'échelle

conformes aux réformes instituées par le Secrétaire général. Ceci comporte la simplification et l'harmonisation des modalités d'application du programme parmi les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies. L'application par étape des modalités communes de programmation et d'opération commencera en 2004 avec cinq pays et, en 2007, 82 pays suivront les nouvelles procédures.

109. Conformément aux réformes à moyen et long terme du Secrétaire général, le système des Nations Unies explorera des modèles concurrents pour ses activités au niveau du pays tout en maintenant la contribution distincte de chaque organisme des Nations Unies. Le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF ont déjà travaillé sur la question de bureaux communs. À cet égard, le PNUD, au niveau du pays, fournit au système des Nations Unies des services administratifs et financiers mondiaux à prix coûtant. On est en train d'actualiser les directives en vigueur, qu'on va publier. Quand c'est possible, on a de plus en plus recours à des locaux et des services communs.

110. Depuis l'exercice 1994-1995 et conformément à la décision 93/35 du Conseil d'administration, le PNUD présente son budget d'appui avec une ligne séparée pour l'appui aux activités opérationnelles des Nations Unies. Pour déterminer la charge de travail (et les ressources budgétaires correspondantes), il a enquêté sur elle en 1992 et 1997. Dans ses examens, le CCQAB a recommandé que le PNUD revoie sa méthode pour compiler et analyser les données concernant tous les éléments de son appui aux activités opérationnelles des Nations Unies. Comme le note le projet de budget pour l'exercice 2000-2001 (DP/1999/31), le PNUD a examiné ces activités ainsi que les méthodologies existantes dans le courant de 1999. Dans le contexte du budget d'appui ordinaire 2002-2003, on a utilisé une méthodologie simplifiée de calcul des coûts des activités pour déterminer le niveau de ressources budgétaires que les bureaux de pays s'attendaient à allouer pour appuyer les activités opérationnelles de l'ONU, ce qui a abouti à une allocation de 23 % des coûts des bureaux de pays au titre du budget d'appui ordinaire.

111. Face à la réaction des bureaux de pays devant le surcroît de travail exigé par cette fonction, le PNUD a encore revu la démarche suivie pour déterminer son appui aux activités opérationnelles des Nations Unies. Compte tenu des divers exercices effectués depuis 1993 et de ce que les méthodologies appliquées ont démontré leurs faiblesses relatives, on a conclu que le mieux était d'identifier, dans chaque bureau de pays, une activité spécifique qui, dans le cadre du budget d'appui ordinaire, serait liée à l'appui de cette fonction. Toute capacité supplémentaire nécessaire viendrait d'autres sources de financement, y compris du partage des coûts par les membres de l'équipe de pays au niveau local.

112. Comme il est dit aux paragraphes 60 à 62 et comme le montre le tableau 5, le PNUD prévoit d'édifier sa capacité dans les bureaux de pays comme suit : dans tous les pays à revenu faible ou intermédiaire, un poste international, un poste d'agent national et un poste de personnel d'appui seront liés à la fonction de coordonnateur résident pour l'exécution des tâches d'appui aux activités opérationnelles des Nations Unies. Pour les pays contributeurs nets, il n'y aura qu'un poste international. Compte tenu des coûts connexes de postes et d'opérations de cette capacité de base, le PNUD attribuerait 26 % des coûts des bureaux de pays à l'appui des activités opérationnelles des Nations Unies – soit une augmentation de 3 % par rapport aux crédits pour les bureaux de pays affectés à cet élément dans le budget 2002-2003. Aux fins de comparaison, les crédits approuvés pour 2002-2003 ont été révisés selon la nouvelle ventilation dans les tableaux récapitulatifs 1 et 2.

3. Volontaires des Nations Unies

113. À sa session annuelle de juin 2002, le Conseil d'administration a examiné le dernier rapport biennal de l'Administrateur sur les Volontaires des Nations Unies (DP/2002/18) qui retrace les caractéristiques et réalisations principales des VNU en 2000-2001 et recense certaines des perspectives et difficultés à prévoir. Les perspectives offertes par l'Année internationale des volontaires, 2001 et annoncées dans le rapport sur l'exercice biennal antérieur sont devenues réalité : son impact sur l'environnement extérieur pour le travail lié aux volontaires a bien dépassé les attentes et même valorisé encore les contributions du volontariat au développement durable, notamment. Le Conseil d'administration, comme le notent le rapport sur ses travaux en 2002 (E/2002/35, par. 183 à 192) et sa décision 2002/12, a reconnu l'oeuvre accomplie et confirmé son large appui à la direction d'ensemble et aux activités du programme. Pour faire suite à l'Année des volontaires, 2001, l'Assemblée générale a adopté en 2002 une deuxième résolution (57/106) saluant le rôle continu du programme des VNU et affirmant qu'il faut faire fond sur leur expérience pour mieux valoriser, faciliter, coordonner et promouvoir le volontariat. Cette résolution a été présentée par 142 États Membres.

114. Dans son rapport annuel pour 2002 (DP/2002/15), l'Administrateur a donné un complément d'information sur les activités des VNU en 2002, cinquième année consécutive où le programme a battu tous les records quand au nombre et aux missions des volontaires : plus de 5 200 Volontaires des Nations Unies venus de 160 pays ont effectué plus de 5 500 missions dans 140 pays. La valeur financière de ces activités dans le cadre général du système des Nations Unies a encore dépassé 100 millions de dollars.

115. S'agissant du budget d'appui aux VNU, le tableau 9 donne une présentation chronologique des grands indicateurs, y compris des prévisions et des propositions pour l'exercice actuel 2002-2003 et pour celui de 2004-2005. Ces indicateurs ont trait aux ressources budgétaires ordinaires et autres; aux postes qu'elles financent; et au nombre annuel moyen de missions de volontaires programmées et gérées qui, comme l'indique le tableau, n'a fait que croître, passant de 4 401 en 1998-1999 à environ 5 500 projetées pour 2004-2005, soit une augmentation de 25 %. Pour la même période, le budget brut total d'appui aux VNU proposé pour 2004-2005 et comprenant des ressources ordinaires et autres aura augmenté d'environ 17 %.

Tableau 9
VNU : ressources et postes

Source de financement	1998-1999	2000-2001	2002-2003	2004-2005
	Budget d'appui biennal : ressources (millions de dollars É.-U.)			
Ressources ordinaires – montant brut	30,4	29,2	28,7	30,5
Ressources ordinaires – recettes	1,0	2,0	4,2	4,5
Ressources ordinaires – montant net	29,4	27,2	24,5	26,0
Autres ressources	2,3	5,5	5,7	8,0

Source de financement	Budget d'appui biennal : ressources (millions de dollars É.-U.)							
	1998-1999		2000-2001		2002-2003		2004-2005	
Total, ressources – recettes brutes	32,7		34,7		34,4		38,5	
Total, ressources – recettes nettes	31,7		32,7		30,2		34,0	
	Budget d'appui biennal : postes ^a							
	Adminis- trateurs	Agents des services généraux	Adminis- trateurs	Agents des services généraux	Adminis- trateurs	Agents des services généraux	Adminis- trateurs	Agents des services généraux
Ressources ordinaires	27	50	27	47	27	47	28	46
Autres ressources	8	12	10	15	15	18	15	18
Total	35	62	37	62	42	65	43	64
	Missions de volontaires							
Total, ressources – nombre annuel moyen	4 401		5 180		5 300		5 500	

^a Non compris 60 VNU administrateurs de programme et 60 VNU assistants de programme.

4. Bureau des services d'achat interorganisations

116. Suivant la décision 2001/13 du Conseil d'administration sur le budget biennal d'appui, les services de consultation et d'achats du BSAI sont désormais autofinancés par les redevances perçues, ce qui évite une concurrence déplacée avec les autres organisations et une ponction sur les contributions volontaires au PNUD pour de tels services. Les autres ressources financeront presque exclusivement le BSAI, le budget ordinaire d'appui finançant un poste d'administrateur pour la fonction de directeur, un poste d'appui et des frais de fonctionnement connexes. Le poste de directeur est aussi chargé de l'appui aux activités de liaison du PNUD avec le groupe des pays nordiques.

E. Gestion des ressources humaines

117. La capacité de gestion des ressources humaines est décisive pour obtenir des résultats vérifiables au PNUD et, vu l'évolution de ses impératifs de capacité, la fonction des ressources humaines y a été fortement remaniée en 2002-2003. Or, cette capacité dépend de la planification des effectifs et de leur apprentissage. Par ailleurs, la sécurité du personnel du PNUD reste un souci primordial.

118. Dans le contexte de sa planification des effectifs, le PNUD devra adapter son personnel aux besoins du nouveau PNUD par le biais de l'usure, du recrutement et des départs anticipés. À cet égard, on propose, dans le budget 2002-2003, d'augmenter de 3 millions de dollars les crédits pour départs, portant ainsi à 15,3 millions de dollars leur total pour 2004-2005, compte tenu des augmentations de coût.

119. Pour offrir plus de débouchés aux débutants, le PNUD se propose de créer 10 postes internationaux de niveau P-3, ce qui, pour l'exercice 2004-2005, porterait à 29 le nombre de postes de débutant, selon le programme LEAD de perfectionnement des jeunes cadres recrutés sur le plan international. Sur une base annuelle, ce programme accueille dans ses postes et dans d'autres postes ordinaires une vingtaine de candidats dont l'aptitude à devenir des administrateurs de catégorie moyenne est ensuite examinée, la norme étant de plus de trois ans.

120. Le PNUD devra aussi mettre en place des initiatives d'apprentissage ciblées. À cet égard, la stratégie du prochain exercice visera à tenir compte des grands besoins opérationnels et organiques afin de mettre l'organisation mieux à même de satisfaire ses besoins internes, de s'adapter rapidement, d'accélérer l'apprentissage quand le besoin s'en fait sentir et de générer l'innovation.

121. Le PNUD étant une organisation consultative fondée sur les connaissances, l'apprentissage approfondi de ses grands secteurs thématiques sera renforcé comme suit : expansion de l'école virtuelle du développement vers 100 % d'accès partout au monde; définition des besoins essentiels en connaissances et en compétences; harmonisation des réseaux d'apprentissage et de connaissances, ce qui exigera de grands efforts de formation et d'appui pour les réseaux de gestion de l'apprentissage et les centres de contact sous-régionaux; et développement des aptitudes à l'encadrement et à la gestion afin de créer une perspective de développement à long terme qui vise les intéressés respectifs dans ces deux domaines.

122. Les grandes tâches seront les suivantes : a) exécution régionale pour profiter du réseau d'experts nationaux et régionaux en place; b) développement de systèmes de gestion de l'apprentissage et de son contenu pour imbriquer les systèmes d'évaluation du personnel, de planification de l'apprentissage et de gestion des performances et fournir aux bureaux du siège, des régions et des pays un accès direct à leurs données pour mieux planifier les actions; et c) introduction d'incitations à l'apprentissage pour promouvoir l'innovation et créer un lien entre lui et les résultats obtenus. À cet égard, on envisage d'augmenter de 4 millions de dollars les crédits d'apprentissage sur ceux du budget de 2002-2003, portant à 15,4 millions de dollars leur total pour 2004-2005, compte tenu des augmentations de coût.

123. Le PNUD participe au train de mesures prises par le Secrétaire général pour renforcer la sécurité de tous les agents des Nations Unies dans les pays. Il lui faudra parfois assurer leur sécurité au-delà du minimum mondial établi. Les crédits de sécurité seront les mêmes en 2004-2005 qu'en 2002-2003, ajustés pour augmentation de coûts liés audit train de mesures, d'où une allocation totale de 17,3 millions de dollars pour l'exercice biennal. De plus, une petite allocation de 500 000 dollars est prévue pour la sécurité du siège.

F. Technologies de l'information et de la communication et reconfiguration des processus de gestion

124. Le PNUD a formulé une stratégie officielle de TIC (présentée aux paragraphes 104 à 109 du document DP/2001/21) qu'il s'est évertué à appliquer. Annoncée en janvier 2002, elle porte sur quatre secteurs qui vaudront des avantages concrets aux pays de programme et aux donateurs : a) amélioration dans l'infrastructure de base,

dont la connectivité; b) appui à la gestion des ressources institutionnelles; c) gestion basée sur les résultats; et d) gestion des connaissances et activités de plaidoyer.

125. La stratégie des TIC est opérationnellement liée à une initiative continue de reconfiguration des processus de gestion (budgétisée avec elle) visant à les aligner au PNUD, sur les meilleures pratiques des entreprises publiques et privées. Au centre du processus de transformation figure l'application dynamique du système de planification des ressources, basée sur la technologie de l'information.

126. En 2002, après une évaluation exhaustive appuyée par une société de consultation externe, le PNUD a choisi PeopleSoft comme étant le meilleur produit pour son système de planification des ressources. Partant de l'idée que « le terrain prime », l'équipe du projet a choisi des modules fonctionnels qui, dès le 1er janvier 2004, permettraient de commencer à remplacer les systèmes de logiciel en place tant dans les bureaux de pays qu'au siège. Les équipes structurelles et techniques sont en bonne voie de tenir ce rigoureux délai.

127. Du fait de leur implication, le FNUAP et l'UNOPS, à toutes les étapes de la sélection et de la planification, ont été les partenaires à part entière du PNUD dans l'application du système de planification des ressources. Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a lui aussi affecté des membres à l'équipe du projet et finira peut-être par se vouloir un partenaire complet. Le projet de système de planification des ressources offrira de grands avantages aux organisations participantes, dont, pour la première fois, l'établissement d'une plate-forme technique dite « Un PNUD » pour permettre à toutes les unités structurelles des organisations partenaires d'utiliser une même plate-forme informatique à accès Web. Cela permettra au seul PNUD de se passer de plus de 140 séries d'applications logicielles sur réseaux locaux; ses organisations partenaires y gagneront semblablement. Nombre de systèmes en place au siège, dont le Système intégré de gestion (SIG) seront désaffectés, ce qui permettra de grandes économies de maintenance.

128. Ayant porté son investissement de 2002-2003 dans les TIC à des niveaux correspondant à ceux des organismes des Nations Unies de taille semblable, le PNUD a donné une impulsion que, dans l'exercice biennal qui vient, l'Administrateur entend maintenir et qui, à mesure que de nouveaux modules sortent (y compris le registre mondial du personnel), mettra le PNUD à même de mieux s'acquitter de ses responsabilités envers les pays de programme, les donateurs et les autres organismes des Nations Unies représentés sur le terrain pour lesquels il remplit les fonctions de coordonnateur résident. C'est là la clef de voûte d'un processus de changement qui donne déjà des résultats concrets.

129. Le montant total proposé en 2004-2005 dans le budget d'appui ordinaire pour l'investissement en TIC s'élève à 37,6 millions de dollars (voir tableau 10). Il tient compte des augmentations de coûts et correspond aux besoins de reconfiguration de la gestion, de maintenance transitoire des systèmes en place et d'investissements pour parachever l'application du système de planification des ressources. Tout besoin supplémentaire de financement découlerait de mesures appliquées pendant l'exercice : abandon des systèmes en place et de leur appui en personnel et en crédits; contributions actives en espèces et en nature des organismes des Nations Unies partenaires; acquisition et opération extérieures de l'infrastructure du système de planification des ressources (contrairement aux pratiques actuelles d'acquisition et d'opération); décentralisation de l'infrastructure et du personnel actuellement à

New York; et mobilisation ciblée des ressources venant des donateurs. Les organismes des Nations Unies partenaires du projet de système de planification des ressources participeront à ses coûts.

Tableau 10

**Ventilation des prévisions de dépenses en matière de TIC
et de reconfiguration des processus de gestion, 2004-2005**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet	Services contractuels			Matériel/ logiciel/ fournitures	Divers	Total
	Dépenses de personnel	Développement et reconfiguration des systèmes	Maintenance des services			
I. Maintenance						
2002-2003	6 750,4	–	2 080,2	1 296,4	192,3	10 319,3
2004-2005	8 309,6	–	2 158,8	1 394,3	148,7	12 011,4
II. Reconfiguration des processus de gestion et développement des systèmes						
Bureaux de pays						
2002-2003	814,7	11 497,2	–	3 395,3	–	15 707,2
2004-2005	–	14 365,4	–	1 090,1	–	15 455,5
Siège						
2002-2003	–	5 660,4	–	3 947,4	–	9 607,8
2004-2005	–	7 208,0	–	2 898,2	–	10 106,2
Total partiel II, reconfiguration des processus et développement des systèmes						
2002-2003	814,7	17 157,6	–	7 342,7	–	25 315,0
2004-2004	–	21 573,4	–	3 988,3	–	25 561,7
III. Total, budget d'appui						
2002-2003	7 565,1	17 157,6	2 080,2	8 639,1	192,3	35 634,3
2004-2005	8 309,6	21 573,4	2 158,8	5 382,6	148,7	37 573,1

G. Autres questions

1. Recouvrement des coûts

130. Le recouvrement des coûts fait partie intégrante de la stratégie budgétaire pour 2004-2005. Pour les services du PNUD, il intéresse trois grands secteurs : a) les services aux programmes financés par les autres ressources; b) les services aux organismes des Nations Unies dans les pays; et c) les services à certaines entités des Nations Unies au siège.

131. Le recouvrement des coûts pour services fournis par le PNUD aux programmes financés par les autres ressources et aux organismes des Nations Unies a été une priorité institutionnelle pendant l'exercice 2002-2003. Pour le

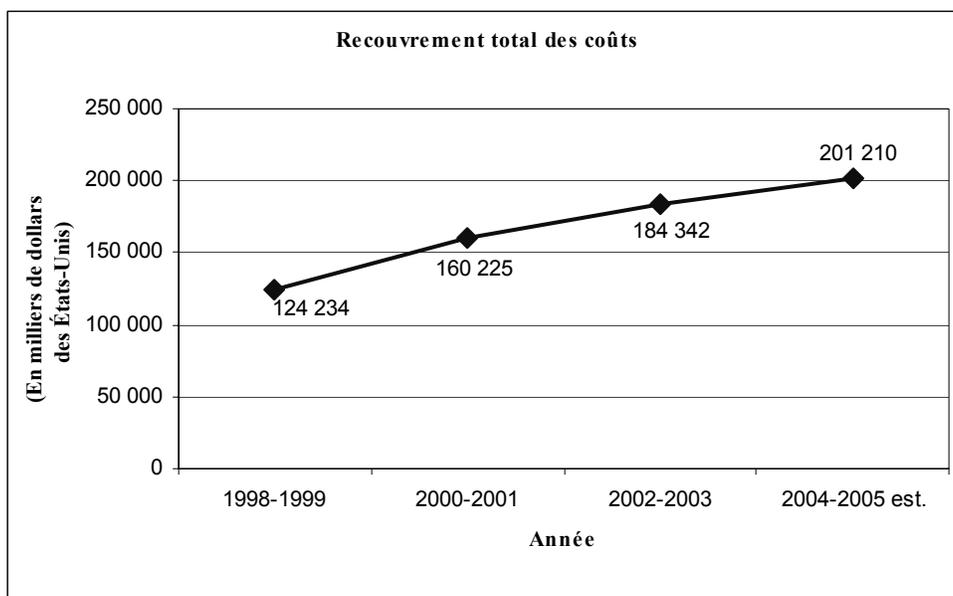
recouvrement des coûts pour services qu'il fournit aux programmes financés par les autres ressources, le PNUD procède par étapes vers le point où les ressources tant ordinaires qu'autres contribueront proportionnellement au schéma de l'organisation. Cette démarche est directement liée à l'idée que la structure de base du PNUD est financée par les ressources ordinaires, idée introduite dans le cadre de la stratégie budgétaire 2004-2005 et présentée aux paragraphes 60 à 62 et 83. Par ailleurs, en mettant au point la politique de recouvrement des coûts, il est d'une importance extrême de définir les types de services fournis, classés comme suit : services généraux de gestion, qui ont trait aux fonctions générales de contrôle et de gestion du PNUD; et services d'appui à l'application, qui ont trait aux services transactionnels directement fournis par le PNUD (surtout par ses bureaux de pays) aux programmes et projets. La politique révisée de recouvrement des coûts clarifie la nature des coûts encourus dans chaque catégorie et recommande des modalités précises de recouvrement.

132. Lors du dernier exercice biennal, le taux de recouvrement pour les services généraux de gestion est passé de 3 % (taux d'appui transversal recommandé) à une tranche de 3 à 5 % qui va passer à 5 à 7 % pour les fonds d'affectation spéciale et le partage des coûts avec les tiers. Comme c'est le cas pour les accords de recouvrement des coûts entre l'ONU et l'Union européenne, on fera une distinction nette entre les services généraux de gestion et les services d'appui à l'application. Les premiers seront recouverts par redevances (à un taux de 5 à 7 %) tandis que les seconds seront directement imputés au budget des projets. Dans le cas particulier du partage des coûts avec les autorités locales, la redevance pour services généraux de gestion sera en moyenne de 3 %.

133. S'agissant du recouvrement des coûts auprès des organismes des Nations Unies pour des services que le PNUD rend dans les pays de programme, le revenu dans cette catégorie est passé de 2 à 9 millions de dollars de 1999 à 2002. Pendant cette période, le PNUD a suivi une démarche décentralisée, ce qui a causé des incohérences dans la méthode de recouvrement des coûts, des barèmes disparates, et une nuée d'accords entre le PNUD et les organismes des Nations Unies. Cela étant, et après entretiens avec ceux-ci, le PNUD a créé un régime de recouvrement des coûts axé sur un barème universel pour services transactionnels au niveau des pays de programme. Ce barème comprend une liste uniformisée de services valable pour tous les bureaux de pays du PNUD qui, pour plus de simplicité, sont groupés en quatre tranches en fonction des coûts locaux.

134. Au siège, le PNUD rend des services – notamment en matière de finances, de ressources humaines et d'infrastructure et de maintenance des TIC – à divers organismes des Nations Unies avec lesquels il parachève des accords sur des formules de remboursement des frais pour services rendus. Au début de 2003, il s'est entendu avec le FNUAP et l'UNOPS pour appliquer avec eux le système de planification des ressources, dont le coût sera partagé entre les organismes participants en fonction de l'usage prévu et des montants budgétaires (personnel et services d'appui) de chacun. Dans ce contexte, on parachève un accord officiel précisant la portée du partenariat et des formules de partage des coûts.

Figure 7
Recouvrement des coûts de 1998-1999 à 2004-2005 (estimation)



2. Estimation des recettes inscrites au budget

135. Les contributions versées par les gouvernements hôtes au titre des dépenses locales des bureaux extérieurs et les recettes perçues au titre des VNU lorsque des volontaires sont mis à la disposition d'organismes des Nations Unies sont, respectivement, inscrites dans les sections suivantes : Appui aux programmes (bureaux extérieurs) et Appui aux activités opérationnelles des Nations Unies.

136. Le mécanisme de compensation servant à rembourser aux fonctionnaires du PNUD les impôts qu'ils versent aux États Membres sur leur traitement sera maintenu dans le budget d'appui pour l'exercice biennal 2004-2005. En effet, le PNUD, en tant qu'organisme financé au moyen de contributions volontaires, ne dispose pas, comme le Secrétariat de l'ONU, d'un fonds de péréquation des impôts. Les montants remboursés par le PNUD sont donc directement imputés sur le budget biennal et, partant, sur l'ensemble des contributions volontaires, sans qu'il existe de mécanisme de compensation correspondant. Le PNUD demeure persuadé qu'un système de comptabilisation permettant d'établir un lien avec les contributions volontaires des États Membres qui perçoivent ces impôts assure une meilleure présentation des dépenses nettes au titre du budget biennal; tant le CCQAB que le Conseil d'administration ont approuvé ce procédé. Comme c'est le cas pour le lien comparable qui a été établi en ce qui concerne les pays bénéficiaires de programmes qui doivent verser des contributions pour couvrir les dépenses locales des bureaux extérieurs, une partie des contributions volontaires des pays concernés, équivalente aux sommes remboursées au titre de l'impôt sur le revenu, continuera d'être comptabilisée au chapitre des recettes dans le budget d'appui ordinaire. Pour 2004-2005, on estime à 14,5 millions de dollars la compensation pour remboursement de l'impôt.

137. Par ailleurs, on estime à 51,2 millions de dollars les recettes provenant des pays de programme et liées aux coûts des bureaux extérieurs pris en charge par les gouvernements. D'autres recettes, dont celles que les VNU tirent des services de leurs volontaires aux organismes des Nations Unies, sont estimées à 4,6 millions de dollars. Les prévisions de recettes totales pour 2004-2005 sont de 70,3 millions de dollars, soit 6 millions de dollars de plus que pour le budget d'appui 2002-2003.

III. Projets de budget d'appui pour l'exercice biennal 2004-2005 – Fonds

A. Généralités

138. Comme il est indiqué au paragraphe 3, l'Administrateur prévoit dans ses projets de budgets, pour le financement des fonds que le PNUD administre, des crédits distincts qui sont soumis séparément à l'approbation du Conseil d'administration. La présente section porte sur le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM). Ces fonds sont financés par des contributions distinctes, dont proviennent les ressources ordinaires et les autres ressources.

139. Les prévisions budgétaires sont présentées suivant les principes d'harmonisation des budgets, avec la même terminologie et suivant les mêmes méthodes que le budget d'appui biennal du PNUD. Le plan des ressources établi pour chacun des fonds, essentiellement semblable à celui du PNUD, englobe les programmes, l'appui aux programmes et la gestion et l'administration. Des tableaux sur les effectifs et les ressources financières sont également présentés pour chaque fonds. Dans la présentation des projets de budgets d'appui des fonds pour l'exercice biennal 2004-2005, l'Administrateur a tenu compte des besoins de personnel et des besoins de fonctionnement de chaque fonds.

B. Fonds d'équipement des Nations Unies

140. Le budget biennal 2004-2005 a été élaboré en fonction des perspectives et des prévisions de ressources du FENU pour les années qui viennent où on compte que, suivant son aspiration à réduire la pauvreté, les OMD et les objectifs du Programme d'action de Bruxelles en faveur des pays les moins avancés constitueront son cadre général d'action. Dans ce dessein, il sera impératif que le FENU applique à fond ses politiques opérationnelles dans ses deux domaines de concentration : la gouvernance locale et le microfinancement.

141. Spécialisé dans ces deux domaines, le FENU redoublera d'efforts pour exceller en gouvernance locale et en microfinancement. Investisseur modeste, il aura un effet au niveau des pays par son aptitude à donner aux bénéficiaires, sur le terrain, des résultats opérationnels concrets de qualité à petite échelle pouvant ensuite être reproduits en grand et affecter la politique de fond. Ce faisant, pour avoir plus d'effet, le FENU intensifiera encore sa collaboration avec le PNUD et renforcera ses alliances stratégiques avec d'autres partenaires : gouvernements, société civile, donateurs bilatéraux et organisations multilatérales comme la Banque mondiale. Le FENU s'attachera aussi à ce que ses interventions soient conformes aux documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et au FNUAD des pays de programme.

142. Pour ce faire, il faut des ressources humaines et financières idoines. Le budget biennal a été préparé compte tenu de la récente décision 2002/26 où le Conseil d'administration a reconnu l'excellent travail accompli par le FENU et invité la communauté internationale à l'aider à atteindre son objectif de mobilisation de ressources ordinaires de 30 millions de dollars par an. De ce fait, on estime à 60 millions de dollars le revenu en ressources ordinaires pour l'exercice biennal. La proposition reflète aussi une tendance positive dans la mobilisation des autres ressources estimées à 20 millions de dollars pour l'exercice, compte tenu des 12,5 millions de dollars prévus dans les accords pluriannuels sur elles signés en 2002 et des 5,1 millions de dollars déjà convenus en 2003.

143. Du côté des dépenses, le budget d'appui au programme est conforme aux résultats stratégiques qu'on attend de l'organisation dans ses deux domaines de concentration (gouvernance locale et microfinancement). Il assure aussi la masse critique de capacité technique nécessaire dans ces deux domaines. Du côté gestion et administration, le budget prévoit les fonds nécessaires aux vastes objectifs et initiatives stratégiques énoncés dans le plan d'action du FENU et répétés dans le sous-objectif 3 de son RAAR 2002 (DP/2003/13).

144. En élaborant le budget d'appui ordinaire 2004-2005, le FENU a visé une croissance nominale nulle. Les efforts d'élagage des fonctions et de rentabilisation ont permis de supprimer des postes et de limiter les coûts. De ce fait, le budget d'appui ordinaire proposé pour 2004-2005 reflète une réduction réelle de 16,6 %, compensée certes par des hausses salariales obligatoires et dues à l'inflation, ce qui se traduit par une proposition budgétaire de 14,4 millions de dollars. Au total, le budget administratif 2004-2005 prévoit en tout 32 postes (au lieu de 38 pour l'exercice biennal précédent), soit une réduction de 16 %. Deux postes d'administrateur recruté sur le plan international ont été déclassés, un poste P-2 a été reclassé au niveau P-3 et un poste de services généraux au niveau P-2. Au titre des autres ressources, le FENU compte financer trois postes pour son Groupe spécial pour le microfinancement et trois pour son Groupe de la gouvernance locale.

Tableau 11
Plan de ressources du FENU
 (En millions de dollars des États-Unis)

<i>Ressources disponibles</i>	<i>2002-2003</i>						<i>2004-2005</i>					
	<i>Ressources provenant des donateurs</i>						<i>Ressources provenant des donateurs</i>					
	<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Autres ressources</i>		<i>Total des ressources</i>		<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Autres ressources</i>		<i>Total des ressources</i>	
	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
Solde d'ouverture ^a	54,7		4,1		58,8		44,1		4,1		48,2	
Recettes												
Contributions	56,0		5,0		61,0		60,0		20,0		80,0	
Autres ^b	10,0		0,0		10,0		3,0		0,0		3,0	
Total	120,7		9,1		129,8		107,1		24,1		131,2	

<i>Ressources disponibles</i>	2002-2003						2004-2005					
	<i>Ressources provenant des donateurs</i>						<i>Ressources provenant des donateurs</i>					
	<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Autres ressources</i>		Total des ressources		<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Autres ressources</i>		Total des ressources	
	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	Montant	%
Emploi des ressources												
– Activités de programme et d'appui												
A. Programmes	63,0	82,2	5,0	100,0	68,0	83,4	50,0	77,6	14,0	100,0	64,0	81,6
B. Appui aux programmes												
Siège	7,2	9,4	0,0	0,0	7,2	8,8	7,2	11,2	0,0	0,0	7,2	9,2
Total, appui aux programmes	7,2	9,4	0,0	0,0	7,2	8,8	7,2	11,2	0,0	0,0	7,2	9,2
C. Gestion et administration	6,4	8,4	0,0	0,0	6,4	7,8	7,2	11,2	0,0	0,0	7,2	9,2
Total	76,6	100,0	5,0	100,0	81,6	100,0	64,4	100,0	14,0	100,0	78,4	100,0
Solde de clôture	44,1		4,1		48,2		42,7		10,1		52,8	
Budget d'appui biennal												
Montant total brut/net des prévisions^c	13,6		0,0		13,6		14,4		0,0		14,4	

^a Y compris les montants de la réserve opérationnelle obligatoire (38 millions de dollars).

^b Comprend les intérêts et les recettes diverses.

^c Comprend l'appui administratif et opérationnel.

C. Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

145. Le budget d'appui ordinaire 2004-2005 aidera l'application des deux premières années de la Stratégie et du Plan d'exécution d'UNIFEM (2004-2007). UNIFEM consulte ses partenaires des gouvernements, de l'ONU et des ONG pour parachever le plan qu'il présentera en janvier 2004 à la première session ordinaire du Conseil d'administration et qui se fonde sur son expérience positive et négative dans l'application de la Stratégie et du Plan d'exécution de 1997-1999 (DP/1997/18) et de 2002-2003 (DP/2000/15). La Stratégie et le Plan d'exécution de 2004-2007 viseront à renforcer l'appui aux droits de la femme et à sa sécurité dans le contexte du Programme d'action de Beijing, de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, de la résolution 1325 du Conseil de sécurité et des OMD.

146. En exécutant le plan, UNIFEM se mettra mieux à même de gérer les résultats. Il remaniera encore son programme pour que les dimensions sexospécifiques des OMD et autres engagements mondiaux pour l'égalité des sexes soient appuyés au niveau national. Il transmettra à ses partenaires les enseignements tirés et les pratiques confirmées afin que leurs politiques et programmes répondent aux soucis des femmes pauvres, de celles qu'affecte et infecte le VIH/sida, de celles qui sont dans des situations de conflit ou d'après conflit et de celles qui sont autrement exclues de la participation aux décisions qui affectent leur vie et leurs choix. UNIFEM appuiera ceci : les activités de plaidoyer pour introduire, renforcer et

appliquer des lois et mesures qui appuient l'égalité des sexes et se conforment à la susdite convention; l'édification des capacités et l'attachement à renforcer les mécanismes de responsabilité tels que l'analyse sexospécifique des budgets et l'amélioration des données et des statistiques; et, pour renforcer les initiatives d'égalité de genre, l'édification de partenariats stratégiques entre les organismes d'État, de la société civile et des Nations Unies, ainsi qu'entre pays et régions.

147. Les prévisions de recettes pour 2004-2005 présentées au tableau 12 prévoient une augmentation de 10 % des ressources ordinaires en deux ans. L'augmentation projetée des contributions aux ressources ordinaires, prudente, est fondée sur divers facteurs clefs dont les suivants :

a) Les recettes pour ressources ordinaires ont augmenté de 9 % entre 2000-2001 et 2002-2003. Pour l'exercice 2004-2005, les prévisions ont été augmentées de 10 %, vu la tendance grandissante à financer l'appui à UNIFEM par d'importantes contributions des donateurs aux ressources ordinaires;

b) Les ressources de base étant grevées, UNIFEM préconise de nouveaux accords pluriannuels avec les grands donateurs, ce qui lui permettra de mieux planifier en fonction d'engagements de trois à quatre ans;

c) À la Conférence internationale sur le financement du développement et au Sommet du Millénaire, les donateurs se sont engagés à augmenter leur appui à l'assistance au développement. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes étant admises comme un but en soi au centre de tous les autres, on espère que des ressources supplémentaires seront investies dans des initiatives d'égalité des sexes.

148. Pour les autres ressources, on envisage une augmentation de 16,7 %. Avec les ressources ordinaires, cela se traduit par une augmentation globale d'environ 12,2 %. L'augmentation projetée de 16,7 % est prudente, car les contributions réelles aux autres ressources ont presque doublé entre les exercices 2000-2001 et 2002-2003. Le travail qu'UNIFEM appuie (analyse des budgets par genre, plaidoyer pour la reconnaissance de la sexospécificité du VIH/sida, promotion d'une action accrue pour protéger et promouvoir les droits de la femme et pour affirmer leur autorité en situation de conflit et d'après conflit) s'est traduit par des contributions bien plus importantes aux programmes et projets de partage des coûts et d'affectation spéciale.

149. Le budget d'appui ordinaire 2004-2005 comporte une augmentation de 21 % mais c'est un budget sans croissance, dont la hausse n'est imputable qu'aux augmentations du barème des traitements exigées par la CFPI, aux augmentations de loyers et aux augmentations normales (inflation des traitements et d'autres frais de fonctionnement). Les augmentations des charges qu'impose l'ONU et les coûts de participation à l'introduction par le PNUD du système de planification des ressources – y compris le perfectionnement de l'infrastructure des TIC à UNIFEM – ont été absorbés dans la ligne remboursements/contributions. UNIFEM n'envisage aucune augmentation de postes et estime pouvoir gérer avec le personnel en place les deux premières années de sa Stratégie et de son Plan d'exécution 2004-2007. Les prévisions budgétaires brutes proposées pour UNIFEM figurent au tableau 12.

Tableau 12
Plan des ressources d'UNIFEM

(En millions de dollars des États-Unis)

Ressources disponibles	2002-2003						2004-2005					
	Ressources provenant des donateurs						Ressources provenant des donateurs					
	Ressources ordinaires		Autres ressources		Total des ressources		Ressources ordinaires		Autres ressources		Total des ressources	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Solde d'ouverture ^a	18,5		3,2		21,7		16,6		1,5		18,1	
Recettes												
Contributions	45,1		25,7		70,8		49,4		30,0		79,4	
Autres ^b	3,7		2,7		6,4		1,2		2,7		3,9	
Total	67,3		31,6		98,9		67,2		34,2		101,4	
Emploi des ressources												
– Activités de programme et d'appui												
A. Programmes	38,4	75,7	26,9	89,4	65,3	80,8	40,1	72,9	28,0	89,8	68,1	79,0
B. Appui aux programmes												
Bureaux de pays			0,7	2,3	0,7	0,9			1,0	3,2	1,0	1,1
Siège	6,8	13,4	2,3	7,6	9,1	11,3	8,5	15,5	2,0	6,4	10,5	12,2
Organismes												
Total, appui aux programmes	6,8	13,4	3,0	10,0	9,8	12,1	8,5	15,5	3,0	9,6	11,5	13,3
C. Gestion et administration	5,5	10,8	0,2	0,7	5,7	7,1	6,4	11,6	0,2	0,6	6,6	7,7
Total	50,7	100,0	30,1	100,0	80,8	100,0	55,0	100,0	31,2	100,0	86,2	100,0
Solde de clôture	16,6		1,5		18,1		12,2		3,0		15,2	
Budget d'appui biennal												
Montant total brut/net des prévisions^c	12,3		3,2		15,5		14,9		3,2		18,1	

^a Y compris le montant de la réserve opérationnelle obligatoire (7,4 millions de dollars).

^b Comprend les intérêts et les recettes diverses.

^c Comprend l'appui administratif et opérationnel.

IV. Projet de décision sur l'ouverture de crédits : PNUD

150. Le Conseil d'administration voudra peut-être adopter la décision suivante :

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* du rapport de l'Administrateur et des objectifs et de la stratégie d'ensemble sur le projet de budget d'appui et les prévisions connexes pour l'exercice biennal 2004-2005, figurant dans le document DP/2003/28, qui fait partie intégrante du deuxième plan de financement pluriannuel 2004-2007;

2. *Prend note* des indications données par l'Administrateur concernant la révision de la proportion des dépenses des bureaux de pays qui sera imputée à l'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies, figurant aux paragraphes 110 à 112 du document DP/2003/28;

3. *Prend note* des problèmes de financement du PNUD, notamment de la distinction entre coûts du programme et coûts additionnels, visée aux paragraphes 44 à 46 du document DP/2003/28 et *prie* l'Administrateur de consulter le Conseil d'administration en 2004 sur ces problèmes;

4. *Appuie* l'idée d'établir, pour les bureaux du siège et des pays, un schéma de structure de base qui financerait le budget d'appui ordinaire en vue d'augmenter progressivement la part proportionnelle pour augmentation par rapport à la structure de base entre les ressources ordinaires et autres, figurant aux paragraphes 60 à 62 et 83 du document DP/2003/28;

5. *Approuve* les propositions de l'Administrateur sur les contributions des gouvernements aux frais des bureaux extérieurs, figurant aux paragraphes 68 et 69;

6. *Prend note* de l'analyse de la structure du PNUD et des postes élevés figurant aux paragraphes 49 à 55 et *appuie* les propositions à cet égard figurant dans le document DP/2003/28;

7. *Prend note* des propositions de l'Administrateur concernant la gestion des ressources humaines qui figurent aux paragraphes 117 à 123 du document DP/2003/28;

8. *Appuie* la méthode de recouvrement des coûts figurant aux paragraphes 130 à 134 du document DP/2003/28 et *prie* l'Administrateur de veiller à ce que ces recettes absorbent les coûts marginaux liés à toutes les activités financées par les autres ressources;

9. *Approuve* l'ouverture de crédits d'un montant brut de 645 478 400 dollars aux fins indiquées ci-après et *décide* que les recettes prévues, soit 70 310 000 dollars, viendront en déduction du montant brut des crédits ouverts, le montant estimatif net des crédits à ouvrir s'élevant donc à 575 168 400 dollars;

10. *Autorise* l'Administrateur à virer des ressources d'une ligne de crédit à une autre, à concurrence de 5 % du montant de la ligne de crédit à laquelle les ressources sont virées.

Budget d'appui biennal 2004-2005

(En milliers de dollars É.-U.)

Appui aux programmes	
Bureau de pays	297 649,5
Siège	75 294,3
Total partiel	372 943,8
Gestion et administration 133 366,8	
Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies	
Bureaux de pays	104 579,5
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	3 153,2
Bureau des services d'achats interorganisations	956,1
Volontaires des Nations Unies	30 479,0
Total partiel	139 167,8
Montant brut total des crédits à ouvrir	645 478,4
À déduire : Montant estimatif des recettes	70 310,0
Montant estimatif net des crédits à ouvrir	575 168,4

V. Projet de décision sur les ouvertures de crédits : Fonds

151. Le Conseil d'administration voudra peut-être adopter la décision suivante :

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* du rapport de l'Administrateur sur le projet de budget d'appui biennal pour l'exercice 2004-2005 du Fonds d'équipement des Nations Unies et du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme figurant dans le document DP/2003/28;

2. *Approuve* l'ouverture de crédits dont le montant brut pour chacun des fonds est le suivant :

Budgets d'appui biennaux pour 2004-2005

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>FENU</i>	<i>UNIFEM</i>
Montant total des crédits à ouvrir	14 376,8	14 857,2

Tableaux récapitulatifs

Tableau 1
Prévisions budgétaires (montants bruts), ventilées par unité administrative pour chaque ligne de crédit, et prévisions de recettes pour 2004-2005

(En milliers de dollars des États-Unis)

Ligne de crédit/unité administrative	2002-2003 Crédits ouverts (DP/2001/21)	2002-2003 Montant révisé sur la base d'un nouvel examen du volume de travail (26 %)	Volume		Coût	Prévisions pour 2004-2005
			Montant	Pourcentage		
A. Appui aux programmes						
1. Bureaux de pays						
Afrique	89 835,6	86 335,5	5 078,0	5,9	7 772,6	99 186,1
États arabes	27 190,8	26 131,4	1 615,0	6,2	1 751,7	29 498,1
Asie et Pacifique	48 375,8	46 491,0	3 125,7	6,7	4 433,3	54 050,0
Amérique latine et Caraïbes	37 396,1	35 939,2	1 571,0	4,4	(56,0)	37 454,2
Europe et Communauté d'États indépendants	31 713,2	30 477,6	1 408,7	4,6	5 148,8	37 035,1
Bureaux de pays – niveau central	39 269,7	37 739,7	(2 659,5)	(7,0)	5 345,8	40 426,0
Total partiel, appui aux programmes (bureaux de pays)	273 781,2	263 114,4	10 138,9	3,9	24 396,2	297 649,5
2. Siège						
Groupe d'appui aux opérations	2 944,0	2 944,0	20,5	0,7	478,2	3 442,7
Division des interventions d'urgence	1 986,0	1 986,0	4 705,5	236,9	695,5	7 387,0
Bureau régional pour l'Afrique	11 732,0	11 732,0	(28,2)	(0,2)	1 017,0	12 720,8
Bureau régional pour les États arabes	4 237,3	4 237,3	29,5	0,7	547,2	4 814,0
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	7 272,3	7 272,3	50,5	0,7	1 077,5	8 400,3
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	4 216,6	4 216,6	29,3	0,7	514,3	4 760,2
Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants	4 878,5	4 878,5	(75,9)	(1,6)	525,1	5 327,7
Bureau des politiques de développement	13 768,5	13 768,5	(20,4)	(0,1)	1 268,5	15 016,6
Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement	3 098,5	3 098,5	21,5	0,7	343,2	3 463,2
Siège – niveau central	8 222,4	8 222,4	451,7	5,5	1 287,7	9 961,8
Total partiel, appui aux programmes (siège)	62 356,1	62 356,1	5 184,0	8,3	7 754,2	75 294,3
Total, appui aux programmes	336 137,3	325 470,5	15 322,9	4,6	32 150,4	372 943,8
B. Gestion et administration						
Bureau de l'Administrateur et de l'Administrateur associé	4 707,2	4 707,2	194,9	4,1	601,2	5 503,3
Bureau de l'évaluation	2 540,5	2 540,5	17,7	0,7	281,4	2 839,6
Bureau de l'audit et des études de performance (Siège)	3 423,6	3 423,6	500,3	14,6	402,2	4 326,1

Ligne de crédit/unité administrative	2002-2003 Crédits ouverts (DP/2001/21)	2002-2003 Montant révisé sur la base d'un nouvel examen du volume de travail (26 %)	Volume		Coût	Prévisions pour 2004-2005
			Montant	Pourcentage		
Bureau de l'audit et des études de performance (bureaux de pays)	7 801,2	7 801,2	(414,1)	(5,3)	525,6	7 912,7
Bureau des ressources et des partenariats stratégiques	15 816,1	15 816,1	1 849,0	11,7	1 386,8	19 051,9
Bureau de la communication (Administrateur)	8 811,3	8 811,3	61,3	0,7	798,4	9 671,0
Bureau de la gestion	38 961,6	68 961,6	52,9	0,1	4 512,2	43 526,7
Siège – niveau central	27 168,1	27 168,1	2 407,8	8,9	2 173,3	31 749,2
Bureaux de pays – niveau central	7 228,1	7 228,1	1 336,0	18,5	222,2	8 786,3
Total, gestion et administration	116 457,7	116 457,7	6 005,8	5,2	10 903,3	133 366,8
C. Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies						
Bureaux de pays	81 778,8	92 445,5	3 562,4	3,9	8 571,6	104 579,5
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	2 700,8	2 700,8	0,0	0,0	452,3	3 153,2
Bureau des services d'achats interorganisations	1 112,7	1 112,7	(316,6)	(28,5)	160,0	956,1
Volontaires des Nations Unies	28 702,4	28 702,4	0,0	0,0	1 776,6	30 479,0
Total, appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies	114 294,7	124 961,5	3 245,8	2,8	10 960,5	139 167,8
Ressources brutes	566 889,7	566 889,7	24 574,5	4,3	54 014,2	645 478,4
Prévisions de recettes	(64 327,0)	(64 327,0)	(5 983,0)	9,3		(70 310,0)
Ressources nettes	502 562,7	502 562,7	18 591,5	3,7	54 014,2	575 168,4

Tableau 2
**Prévisions budgétaires pour 2004-2005 (montants bruts), ventilées
 par catégorie de dépenses pour chaque ligne de crédit**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Ligne de crédit/catégorie de dépenses	2002-2003 Crédits ouverts (DP/2001/21)	2002-2003 Montant révisé sur la base d'un nouvel examen du volume de travail (26 %)	Volume		Coût	Prévisions pour 2004-2005
			Montant	Pourcentage		
A. Appui aux programmes						
1. Bureaux de pays						
Postes	196 419,3	188 766,6	7 286,9		15 173,9	211 227,4
Autres dépenses de personnel	2 785,4	2 676,9	(20,2)		342,8	2 999,5
Consultants	460,9	442,9	182,2		51,1	676,2
Frais de voyage	5 504,0	5 289,5	23,3		209,0	5 521,8
Frais de fonctionnement	53 406,6	51 325,9	2 607,4		5 756,6	59 689,9
Mobilier et matériel	7 906,4	7 598,4	59,3		287,3	7 945,0
Remboursements/contributions	7 298,6	7 014,2	–		2 575,5	9 589,7
Total partiel	273 781,2	263 114,4	10 138,9	3,9	24 396,2	297 649,5
2. Siège						
Postes	48 677,8	48 677,8	4 312,2		6 779,4	59 769,4
Autres dépenses de personnel	574,7	574,7	–		21,5	596,2
Consultants	1 137,6	1 137,6	–		41,5	1 179,1
Frais de voyage	2 458,7	2 458,7	–		96,0	2 554,7
Frais de fonctionnement	8 128,0	8 128,0	871,8		763,7	9 763,5
Mobilier et matériel	1 379,3	1 379,3	–		52,1	1 431,4
Remboursements/contributions	–	–	–		–	–
Total partiel	62 356,1	62 356,1	5 184,0	8,3	7 754,2	75 294,3
B. Gestion et administration						
Postes	65 038,9	65 038,9	4 771,2		7 940,8	77 750,9
Autres dépenses de personnel	2 488,5	2 488,5	–		163,7	2 652,2
Consultants	3 793,9	3 793,9	–		262,0	4 055,9
Frais de voyage	2 837,8	2 837,8	–		144,8	2 982,6
Frais de fonctionnement	28 544,3	28 544,3	1 234,6		1 263,4	31 042,3
Mobilier et matériel	1 749,1	1 749,1	–		65,5	1 814,6
Remboursements/contributions	12 005,2	12 005,2	–		1 063,1	13 068,3
Total partiel	116 457,7	116 457,7	6 005,8	5,2	10 903,3	133 366,8

Ligne de crédit/catégorie de dépenses	2002-2003 Crédits ouverts (DP/2001/21)	2002-2003 Montant révisé sur la base d'un nouvel examen du volume de travail (26 %)	Volume		Coût	Prévisions pour 2004-2005
			Montant	Pourcentage		
C. Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies						
Postes	81 190,9	88 843,6	2 560,3		5 975,7	97 379,6
Autres dépenses de personnel	1 165,1	1 273,6	(52,4)		210,6	1 431,8
Consultants	482,7	500,7	(99,7)		92,7	493,7
Frais de voyage	2 333,6	2 548,0	8,2		236,4	2 792,6
Frais de fonctionnement	21 263,0	23 343,8	891,3		3 173,2	27 408,3
Mobilier et matériel	2 932,0	3 240,1	13,3		122,3	3 375,7
Remboursements/contributions	4 927,4	5 211,7	(75,2)		1 149,6	6 286,1
Total partiel	114 294,8	124 961,5	3 245,8	2,6	10 960,5	139 167,8
Total						
Postes	391 326,9	391 326,9	18 930,6	4,8	35 869,8	446 127,3
Autres dépenses de personnel	7 013,7	7 013,7	(72,6)	(1,0)	738,6	7 679,7
Consultants	5 875,1	5 875,1	82,5	1,4	447,3	6 404,9
Frais de voyage	13 134,1	13 134,0	31,5	0,2	686,2	13 851,7
Frais de fonctionnement	111 341,9	111 342,0	5 605,1	5,0	10 956,9	127 904,0
Mobilier et matériel	13 966,8	13 966,9	72,6	0,5	527,2	14 566,7
Remboursements/contributions	24 231,2	24 231,1	(75,2)	(0,3)	4 788,2	28 944,1
Montant brut total des crédits ouverts	566 889,7	566 889,7	24 574,5	4,3	54 014,2	645 478,4
Prévisions de recettes	(64 327,0)	(64 327,0)	(5 983,0)	9,3		(70 310,0)
Ressources nettes	502 562,7	502 562,7	18 591,5	3,7	54 014,2	575 168,4

Tableau 3
**Utilisation des ressources : répartition prévue des programmes
 et de l'appui aux programmes, par région pour 2004-2005**

(En millions de dollars É.-U.)

Ressources disponibles	2002-2003						2004-2005									
	Ressources fournies par les donateurs			Ressources locales			Ressources fournies par les donateurs			Ressources locales						
	Autres ressources (cofinancement par les donateurs)		Total, ressources fournies par les donateurs	Autres ressources (participation des gouvernements aux coûts des programmes)		Total, ressources	Autres ressources (cofinancement par les donateurs)		Total, ressources fournies par les donateurs	Autres ressources (participation des gouvernements aux coûts des programmes)		Total, ressources				
	Montant	%		Montant	%		Montant	%		Montant	%		Montant	%		
Afrique																
A. Programmes	510,8	211,1	721,9		16,8		738,7		453,0	248,4	701,4		11,6		713,0	
B. Appui aux programmes																
Bureaux de pays	74,4	10,3	84,7		0,8		85,5		85,6	17,0	102,6		0,3		102,9	
Siège	11,7	1,4	13,1		0,1		13,2		11,7	1,3	13,0		–		13,0	
Total partiel, appui aux programmes	86,1	11,7	97,8		0,9		98,7		97,3	18,3	115,6		0,3		115,9	
Total, Afrique	596,9	222,8	819,7	25,4	17,7	0,9	837,4	16,4	550,3	266,7	817,0	20,7	11,9	0,6	828,9	14,2
États arabes																
A. Programmes	87,9	244,4	332,3		84,1		416,4		75,0	401,3	476,3		90,4		566,7	
B. Appui aux programmes																
Bureaux de pays	16,0	16,1	32,1		5,5		37,6		18,4	18,4	36,8		3,5		40,3	
Siège	4,2	2,2	6,4		0,7		7,1		4,4	2,3	6,7		0,4		7,1	
Total partiel, appui aux programmes	20,2	18,3	38,5		6,2		44,7		22,8	20,7	43,5		3,9		47,4	
Total, États arabes	108,1	262,7	370,8	11,4	90,3	4,8	461,1	9,0	97,8	422,0	519,8	13,2	94,3	4,8	614,1	10,4
Asie et Pacifique																
A. Programmes	323,7	283,3	607,0		38,0		645,0		348,0	496,1	844,1		70,6		914,7	
B. Appui aux programmes																
Bureaux de pays	38,9	13,5	52,4		1,8		54,2		45,3	23,9	69,2		2,0		71,2	
Siège	7,4	1,6	9,0		0,2		9,2		7,8	1,5	9,3		0,1		9,4	
Total partiel, appui aux programmes	46,3	15,1	61,4		2,0		63,4		53,1	25,4	78,4		2,1		80,6	
Total, Asie et Pacifique	370,0	298,4	668,4	20,6	40,0	2,1	708,4	13,8	401,1	521,5	922,5	23,4	72,7	3,7	995,3	16,9

Ressources disponibles	2002–2003								2004–2005							
	Ressources fournies par les donateurs				Ressources locales				Ressources fournies par les donateurs				Ressources locales			
	Autres ressources (cofinancement par les donateurs)		Total, ressources fournies par les donateurs		Autres ressources (participation des gouvernements aux coûts des programmes)		Total, ressources		Autres ressources (cofinancement par les donateurs)		Total, ressources fournies par les donateurs		Autres ressources (participation des gouvernements aux coûts des programmes)		Total, ressources	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	Montant	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Amérique latine et Caraïbes																
A. Programmes	62,9	245,2	308,1		1 614,3		1 922,4		46,0	335,9	381,9		1 640,7		2 022,6	
B. Appui aux programmes																
Bureaux de pays	23,5	6,7	30,2		44,2		74,4		24,0	9,5	33,5		41,0		74,5	
Siège	4,2	0,8	5,0		5,5		10,5		4,4	1,1	5,5		4,9		10,4	
Total partiel, appui aux programmes	27,7	7,5	35,2		49,7		84,9		28,4	10,6	39,0		45,9		84,9	
Total, Amérique latine et Caraïbe	90,6	252,7	343,3	10,6	1 664,0	88,4	2 007,3	39,2	74,4	346,5	420,9	10,7	1 686,6	86,6	2 107,5	35,7
Europe et Communauté d'États indépendants																
A. Programmes	96,0	157,6	253,6		54,5		308,1		73,0	195,1	268,1		64,7		332,8	
B. Appui aux programmes																
Bureaux de pays	24,6	8,1	32,7		2,8		35,5		30,4	16,4	46,8		4,0		50,8	
Siège	4,9	1,8	6,7		0,6		7,3		4,9	2,3	7,2		0,5		7,7	
Total partiel, appui aux programmes	29,5	9,9	39,4		3,4		42,8		35,3	18,7	54,0		4,5		58,5	
Total, Europe et Communauté d'États indépendants	125,5	167,5	293,0	9,0	57,9	3,1	350,9	6,9	108,3	213,8	322,1	8,2	69,2	3,5	391,3	6,6
Programmes multinationaux, mondiaux et autres																
A. Programmes	94,8	134,9	229,7		–		229,7		126,0	196,2	322,2		–		322,2	
B. Appui aux programmes																
Siège	21,8	32,5	54,3		–		54,3		28,0	38,1	66,1		–		66,1	
Total, programmes multinationaux, mondiaux et autres	116,6	167,4	284,0	8,8	–	–	284,0	5,5	154,0	234,3	388,3	9,8	–	–	388,3	6,6

	2002–2003								2004–2005							
	Ressources fournies par les donateurs				Ressources locales				Ressources fournies par les donateurs				Ressources locales			
	Autres ressources (cofinancement par les donateurs)		Total, ressources fournies par les donateurs		Autres ressources (participation des gouvernements aux coûts des programmes)		Total, ressources		Autres ressources (cofinancement par les donateurs)		Total, ressources fournies par les donateurs		Autres ressources (participation des gouvernements aux coûts des programmes)		Total, ressources	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	Montant	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>Ressources disponibles</i>																
Appui géré au niveau central																
Bureaux de pays	35,2	2,0	37,2		2,9		40,1		40,0	6,9	46,9		4,4		51,3	
Siège	5,7	0,2	5,9		0,3		6,2		9,3	0,6	9,9		0,3		10,2	
Total partiel, appui géré au niveau central	40,9	2,2	43,1	1,3	3,2	0,2	46,3	0,9	49,3	7,5	56,8	1,4	4,7	0,2	61,5	1,0
Total PNUD																
A. Programmes	1 176	1 276,5	2 452,6		1 807,7		4 260,3		1 121,0	1 873,0	2 994,0		1 878,0		4 872,0	
B. Appui aux programmes																
Bureaux de pays	212,6	56,7	269,3		58,0		327,3		243,7	92,1	335,8		55,2		391,0	
Siège	59,9	40,5	100,4		7,4		107,8		70,5	47,2	117,7		6,2		123,9	
Total partiel, appui aux programmes	272,5	97,2	369,7		65,4		435,1		314,2	139,3	453,5		61,4		514,9	
Total PNUD, programmes et appui aux programmes	1 448	1 373,7	2 822,3	87,1	1 873,1	99,5	4 695,4	91,7	1 435,2	2 012,3	3 447,5	87,4	1 939,4	99,4	5 386,9	91,4
C. Gestion et administration	109,3	6,7	116,0	3,6	9,6	0,5	125,6	2,4	127,0	17,6	144,6	3,6	11,0	0,6	155,6	2,6
D. Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies	147,3	153,0	300,3	9,3	–	–	300,3	5,9	158,0	195,8	353,8	9,0	–	–	353,8	6,0
Total général	1 705	1 533,4	3 238,6	100,0	1 882,7	100,0	5 121,3	100,0	1 720,2	2 225,7	3 945,9	100,0	1 950,4	100,0	5 896,3	100,0

Tableau 4
Postes imputés sur les ressources ordinaires : modifications proposées pour 2004-2005

Unité administrative	2002-2003	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international							Administrateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et autres catégories	Total général	2004-2005	
		SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1					Total
Nombre de postes approuvés pour 2002-2003	3 322	9	53	130	177	142	55	10	576	533	2 213	3 322	
<i>2004-2005, volume</i>													
A. Appui aux programmes													
1. Bureaux de pays													
Afrique	1 041	–	–	1	1	1	2	–	5	33	(69)	(31)	1 010
États arabes	244	–	–	–	1	(1)	1	–	1	6	(13)	(6)	238
Asie et Pacifique	579	–	–	–	1	(5)	2	–	(2)	17	31	46	625
Amérique latine et Caraïbes	301	–	–	–	1	–	1	–	2	25	(57)	(30)	271
Europe et Communauté d'États indépendants	351	–	–	1	1	(2)	1	–	1	13	(25)	(11)	340
Bureaux de pays – niveau central	178	–	–	–	1	1	1	–	3	(14)	4	(7)	171
Total net	2 694	–	–	2	6	(6)	8	–	10	80	(129)	(39)	2 655
2. Siège													
Groupe d'appui aux opérations	9	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	9
Bureau de la prévention des crises et du redressement	6	–	–	1	3	2	3	1	10	–	5	15	21
Bureau régional pour l'Afrique	37	–	–	(1)	–	1	–	–	–	–	–	–	37
Bureau régional pour les États arabes	13	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	13
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	23	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	23
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	13	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	13
Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants	16	–	–	(1)	–	1	–	–	–	–	–	–	16
Bureau des politiques du développement	40	–	–	–	(3)	–	6	–	3	–	(5)	(2)	38
Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement	11	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	11
Total net	168	–	–	(1)	–	4	9	1	13	–	–	13	181
Total, appui aux programmes	2 862	–	–	1	6	(2)	17	1	23	80	(129)	(26)	2 836

Unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international									Administrateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et autres catégories	Total général	2004-2005	
	2002-2003	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total					
B. Gestion et administration														
Bureau de l'Administrateur et de l'Administrateur associé	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	13
Bureau de l'évaluation	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7
Bureau de l'audit et des études de performance – Siège	10	-	-	-	-	1	1	-	2	-	-	(1)	1	11
Bureau de l'audit et des études de performance – bureaux de pays	17	-	-	-	(2)	5	-	-	3	4	(1)	6	6	23
Bureau de la communication (Administrateur)	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20
Bureau des ressources et des partenariats stratégiques	41	-	-	1	-	2	-	-	3	-	1	4	4	45
Bureau de la gestion : direction, planification institutionnelle, ressources budgétaires et services juridiques	36	-	-	-	-	-	1	-	1	-	(1)	-	-	36
Bureau de la gestion : ressources humaines	32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)	(2)	30
Bureau de la gestion : finances et administration	49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)	(2)	47
Bureau de la gestion : systèmes informatiques et technologies de l'information	27	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2	29
Bureaux de pays – niveau central	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Total net	254	-	-	1	(2)	8	2	-	9	4	(3)	10	10	264
C. Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies														
Bureaux de pays														
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
Bureau des services d'achat interorganisations	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Volontaires des Nations Unies	194	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	194
Total net	206	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	206
Total, augmentation/diminution de postes (net)		-	-	2	4	6	19	1	32	84	(132)	(16)	3 306	

Unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international									Administrateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et autres catégories	Total général	2004-2005
	2002-2003	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total				
<i>2004-2005, Reclassements</i>													
A. Appui aux programmes													
1. Bureaux de pays													
Afrique	-	-	1	7	(4)	(2)	(2)	-	-	-	-	-	-
États arabes	-	1	2	2	-	(5)	-	-	-	-	-	-	-
Asie et Pacifique	-	-	6	2	(6)	(2)	-	-	-	-	-	-	-
Amérique latine et Caraïbes	-	-	8	1	(8)	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Europe et Communauté d'États indépendants	-	1	2	2	(5)	-	-	-	-	-	-	-	-
Bureaux de pays – niveau central	-	1	-	-	(1)	-	-	-	-	-	-	-	-
Total net	0	-	3	19	14	(24)	(10)	(2)	-	-	-	-	-
2. Siège													
Groupe d'appui aux opérations	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	(1)	-	-
Bureau de la prévention des crises et du redressement	1	-	(1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bureau régional pour l'Afrique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bureau régional pour les États arabes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	-	1	(1)	(1)	-	1	-	1	-	(1)	-	-	-
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	-	-	-	1	-	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bureau des politiques du développement	-	-	1	(2)	(1)	2	-	-	-	-	-	-	-
Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total net	1	-	1	(2)	(1)	3	-	2	-	(2)	-	-	-
Total, appui aux programmes	0	1	3	2	12	(25)	(7)	(2)	2	-	(2)	-	-
B. Gestion et administration													
Bureau de l'Administrateur et de l'Administrateur associé	-	1	(1)	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-

Unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international									Administrateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et autres catégories	Total général	2004-2005
	2002-2003	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total				
Bureau de l'évaluation		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bureau de l'audit et des études de performance – Siège		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bureau de l'audit et des études de performance – bureaux de pays		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bureau de la communication (Administrateur)		-	-	-	-	-	1	-	1	-	(1)	-	-
Bureau des ressources et des partenariats stratégiques		-	-	2	(1)	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Bureau de la gestion : direction, planification institutionnelle, ressources budgétaires et services juridiques		-	-	-	1	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Bureau de la gestion : ressources humaines		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bureau de la gestion : finances et administration		-	-	-	1	(1)	1	-	1	-	(1)	-	-
Bureau de la gestion : systèmes informatiques et technologies de l'information		-	-	-	-	-	4	-	4	-	(4)	-	-
Bureaux de pays – niveau central		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total net	0	-	1	1	1	(3)	6	-	6	-	(6)	-	-
C. Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies													
Bureaux de pays													
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement		-	-	-	-	1	(1)	-	-	-	-	-	-
Bureau des services d'achat interorganisations		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Volontaires des Nations Unies		-	-	1	(1)	-	1	-	1	-	(1)	-	-
Total net	0	-	-	1	(1)	1	-	-	1	-	(1)	-	-
Total, reclassements	1	4	22	12	(27)	(1)	(2)	9	9	-	(9)	-	-
Total, variation nette	1	4	24	16	(21)	18	(1)	41	41	84	(141)	(57)	-
Changements proposés pour 2004-2005	10	57	154	193	121	73	9	617	617	617	2 072	3 306	-

Tableau 5
Répartition prévue des postes pour 2004-2005, par source de financement
et par unité administrative

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
A. Appui aux programmes											
1. Bureaux de pays											
Afrique											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	11	30	41	31	12	2	127	168	746	1 041
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	–	2	2	1	6	101	222	329
Total	–	11	31	41	33	14	3	133	269	968	1 370
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	11	32	49	28	12	–	132	201	677	1 010
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	–	2	2	–	5	102	223	330
Total	–	11	33	49	30	14	–	137	303	900	1 340
États arabes											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	4	10	12	7	6	–	39	43	162	244
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	–	1	3	–	4	49	113	166
Total	–	4	10	12	8	9	–	43	92	275	410
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	5	12	15	6	2	–	40	49	149	238
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	–	2	3	–	5	52	119	176
Total	–	5	12	15	8	5	–	45	101	268	414
Asie et Pacifique											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	10	12	24	20	9	–	75	89	415	579
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	1	3	3	–	7	104	242	353
Total	–	10	12	25	23	12	–	82	193	657	932

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	10	18	27	9	9	–	73	106	446	625
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	1	17	2	–	20	107	278	405
Total	–	10	18	28	26	11	–	93	213	724	1 030
Amérique latine et Caraïbes											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	3	15	15	8	3	–	44	49	208	301
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	4	2	1	–	8	87	267	362
Total	–	3	16	19	10	4	–	52	136	475	663
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	3	23	17	–	3	–	46	74	151	271
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	5	2	1	–	8	87	267	362
Total	–	3	23	22	2	4	–	54	161	418	633
Europe et Communauté d'États indépendants											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	1	15	10	16	2	–	44	62	245	351
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	4	1	2	–	7	41	105	153
Total	–	1	15	14	17	4	–	51	103	350	504
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	2	18	13	9	3	–	45	75	220	340
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	4	6	2	–	12	105	157	274
Total	–	2	18	17	15	5	–	57	180	377	614
Bureaux de pays – niveau central											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	–	3	2	16	5	–	26	55	97	178
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	4	1	1	–	6	14	55	75
Total	–	–	3	6	17	6	–	32	69	152	253

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	1	3	3	16	6	–	29	41	101	171
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	4	1	1	–	6	14	55	75
Total	–	1	3	7	17	7	–	35	55	156	246
Total A.1 : Appui aux programmes – bureaux de pays											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	29	85	104	98	37	2	355	466	1 873	2 694
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	2	13	10	12	1	38	396	1 004	1 438
Total A.1	–	29	87	117	108	49	3	393	862	2 877	4 132
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	32	106	124	68	35	–	365	546	1 744	2 655
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	14	30	11	–	56	467	1 099	1 622
Total A.1	–	32	107	138	98	46	–	421	1 013	2 843	4 277
2. Siège											
Groupe d'appui aux opérations											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	1	–	3	1	–	–	5	–	4	9
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	–	1	–	–	2	–	–	2
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	–	1	1	3	2	–	–	7	–	4	11
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	1	–	3	1	1	–	6	–	3	9
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	–	1	–	–	2	–	–	2
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	–	1	1	3	2	1	–	8	–	3	11

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
Bureau de la prévention des crises et du redressement											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	1	2	–	–	–	–	3	–	3	6
Autres ressources relatives aux programmes	1	–	1	2	–	5	2	11	–	3	14
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	1
Total	1	1	3	2	–	5	2	14	–	7	21
2004-2005											
Ressources ordinaires	1	1	2	3	2	3	1	13	–	8	21
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	2	–	4	2	9	–	2	11
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	1
Total	1	1	3	5	2	7	3	22	–	11	33
Bureau régional pour l'Afrique											
2002-2003											
Ressources ordinaires	1	2	5	8	2	–	–	18	–	19	37
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	–	2	–	–	2	–	–	2
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	2	5	8	4	–	–	20	–	19	39
2004-2005											
Ressources ordinaires	1	2	4	8	3	–	–	18	–	19	37
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	–	2	–	–	2	–	–	2
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	2	4	8	5	–	–	20	–	19	39
Bureau régional pour les États arabes											
2002-2003											
Ressources ordinaires	1	1	2	2	1	–	–	7	–	6	13
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	4	–	1	–	6	–	1	7

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
Autres ressources provenant des remboursements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1	1	3	6	1	1	-	13	-	7	20
2004-2005											
Ressources ordinaires	1	1	2	2	1	-	-	7	-	6	13
Autres ressources relatives aux programmes	-	-	1	4	-	1	-	6	-	2	8
Autres ressources provenant des remboursements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1	1	3	6	1	1	-	13	-	8	21
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique											
2002-2003											
Ressources ordinaires	1	1	2	4	3	1	-	12	-	11	23
Autres ressources relatives aux programmes	-	1	-	-	1	1	-	3	-	1	4
Autres ressources provenant des remboursements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1	2	2	4	4	2	-	15	-	12	27
2004-2005											
Ressources ordinaires	1	1	3	3	3	2	-	13	-	10	23
Autres ressources relatives aux programmes	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	2
Autres ressources provenant des remboursements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1	1	3	3	3	3	-	14	-	11	25
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes											
2002-2003											
Ressources ordinaires	1	1	2	-	1	1	-	6	-	7	13
Autres ressources relatives aux programmes	-	-	1	4	3	-	-	8	-	4	12
Autres ressources provenant des remboursements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1	1	3	4	4	1	-	14	-	11	25

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
2004-2005											
Ressources ordinaires	1	1	2	1	1	–	–	6	–	7	13
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	4	3	–	–	8	–	3	11
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	1	3	5	4	–	–	14	–	10	24
Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants											
2002-2003											
Ressources ordinaires	1	1	2	2	2	–	–	8	–	8	16
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	2	2	–	–	4	–	3	7
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	1	2	4	4	–	–	12	–	11	23
2004-2005											
Ressources ordinaires	1	1	1	2	3	–	–	8	–	8	16
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	2	2	–	–	4	–	3	7
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	1	1	4	5	–	–	12	–	11	23
Bureau des politiques de développement											
2002-2003											
Ressources ordinaires	1	4	5	5	4	1	–	20	–	20	40
Autres ressources relatives aux programmes	–	1	6	14	5	3	–	29	–	13	42
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	1	–	1	–	1	2
Total	1	5	11	19	9	5	–	50	–	34	84
2004-2005											
Ressources ordinaires	1	4	6	–	3	9	–	23	–	15	38
Autres ressources relatives aux programmes	–	1	6	14	5	3	–	29	–	13	42

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	1	–	1	–	1	2
Total	1	5	12	14	8	13	–	53	–	29	82
Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	1	1	1	2	1	–	6	–	5	11
Autres ressources relatives aux programmes								–			–
Autres ressources provenant des remboursements								–			–
Total	–	1	1	1	2	1	–	6	–	5	11
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	1	1	1	2	1	–	6	–	5	11
Autres ressources relatives aux programmes								–			–
Autres ressources provenant des remboursements								–			–
Total	–	1	1	1	2	1	–	6	–	5	11
Total A.2 : Appui aux programmes – siège											
2002-2003											
Ressources ordinaires	6	13	21	25	16	4	–	85	–	83	168
Autres ressources relatives aux programmes	1	2	10	26	14	10	2	65	–	25	90
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	1	–	1	–	2	3
Total A.2	7	15	31	51	30	15	2	151	–	110	261
2004-2005											
Ressources ordinaires	7	13	21	23	19	16	1	100	–	81	181
Autres ressources relatives aux programmes	–	1	10	26	13	9	2	61	–	24	85
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	1	–	1	–	2	3
Total A.2	7	14	31	49	32	26	3	162	–	107	269

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
Total A : Appui aux programmes											
2002-2003											
Ressources ordinaires	6	42	106	129	114	41	2	440	466	1 956	2 862
Autres ressources relatives aux programmes	1	2	12	39	24	22	3	103	396	1 029	1 528
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	1	–	1	–	2	3
Total A	7	44	118	168	138	64	5	544	862	2 987	4 393
2004-2005											
Ressources ordinaires	7	45	127	147	87	51	1	465	546	1 825	2 836
Autres ressources relatives aux programmes	–	1	1	40	43	20	2	117	467	1 123	1 707
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	1	–	1	–	2	3
Total A	7	46	138	187	130	72	3	583	1 013	2 950	4 546
B. Gestion et administration											
Bureau de l'Administrateur et de l'Administrateur associé											
2002-2003											
Ressources ordinaires	2	–	2	1	–	–	–	5	–	7	12
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	–	1	1	–	2	–	3	5
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	1	–	–	1	–	–	1
Total	2	–	2	1	2	1	–	8	–	10	18
2004-2005											
Ressources ordinaires	2	1	1	1	–	–	–	5	–	8	13
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	1	1	1	–	3	–	3	6
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	1	–	–	1	–	–	1
Total	2	1	1	2	2	1	–	9	–	11	20
Bureau de l'évaluation											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	1	1	2	–	–	–	4	–	3	7

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
Autres ressources relatives aux programmes									–		–
Autres ressources provenant des remboursements									–		–
Total	–	1	1	2	–	–	–	4	–	3	7
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	1	1	2	–	–	–	4	–	3	7
Autres ressources relatives aux programmes								–			–
Autres ressources provenant des remboursements								–			–
Total	–	1	1	2	–	–	–	4	–	3	7
Bureau de l'audit et des études de performance – siège											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	1	–	1	3	–	–	5	–	5	10
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	–	2	1	–	3	1	1	5
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	3	8	–	–	11	–	3	14
Total	–	1	–	4	13	1	–	19	1	9	29
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	1	–	1	4	1	–	7	–	4	11
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	–	3	1	–	4	1	1	6
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	2	5	–	–	7	–	2	9
Total	–	1	–	3	12	2	–	18	1	7	26
Bureau de l'audit et des études de performance – bureaux de pays											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	–	–	5	1	–	–	6	7	4	17
Autres ressources relatives aux programmes								–	–		–
Autres ressources provenant des remboursements								–			–
Total	–	–	–	5	1	–	–	6	7	4	17

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
2004-2005											
Ressources ordinaires	-	-	-	3	6	-	-	9	11	3	23
Autres ressources relatives aux programmes								-	-		-
Autres ressources provenant des remboursements								-			-
Total	-	-	-	3	6	-	-	9	11	3	23
Bureau de la communication											
2002-2003											
Ressources ordinaires	-	1	-	5	3	1	2	12	-	8	20
Autres ressources relatives aux programmes								-			-
Autres ressources provenant des remboursements								-			-
Total	-	1	-	5	3	1	2	12	-	8	20
2004-2005											
Ressources ordinaires	-	1	-	5	3	2	2	13	-	7	20
Autres ressources relatives aux programmes								-			-
Autres ressources provenant des remboursements								-			-
Total	-	1	-	5	3	2	2	13	-	7	20
Bureau des ressources et des partenariats stratégiques											
2002-2003											
Ressources ordinaires	-	2	5	10	2	-	1	20	-	21	41
Autres ressources relatives aux programmes	-	-	4	4	8	1	1	18	-	3	21
Autres ressources provenant des remboursements	-	-	-	1	1	-	1	3	-	4	7
Total	-	2	9	15	11	1	3	41	-	28	69
2004-2005											
Ressources ordinaires	-	2	8	9	3	-	1	23	-	22	45
Autres ressources relatives aux programmes	-	1	2	6	6	2	1	18	-	5	23

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
Autres ressources provenant des remboursements	-	-	-	1	1	-	1	3	-	4	7
Total	-	3	10	16	10	2	3	44	-	31	75
Bureau de la gestion											
2002-2003											
Ressources ordinaires	1	4	12	14	9	6	4	50	-	94	144
Autres ressources relatives aux programmes	-	-	-	8	5	13	1	27	-	27	54
Autres ressources provenant des remboursements	-	-	1	11	14	13	3	42	-	59	101
Total	1	4	13	33	28	32	8	119	-	180	299
2004-2005											
Ressources ordinaires	1	4	12	16	7	12	4	56	-	86	142
Autres ressources relatives aux programmes	-	-	1	9	9	11	3	33	-	36	69
Autres ressources provenant des remboursements	-	-	-	5	14	13	4	37	-	56	93
Total	1	4	13	31	30	36	11	126	-	178	304
Bureaux de pays – niveau central											
2002-2003											
Ressources ordinaires	-	-	-	1	1	-	-	2	-	1	3
Autres ressources relatives aux programmes	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	1
Autres ressources provenant des remboursements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	1	1	1	-	-	3	-	1	4
2004-2005											
Ressources ordinaires	-	-	-	1	1	-	-	2	-	1	3
Autres ressources relatives aux programmes	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	1
Autres ressources provenant des remboursements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	1	1	1	-	-	3	-	1	4
Total B : Gestion et administration											
2002-2003											
Ressources ordinaires	3	9	20	39	19	7	7	104	7	143	254

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	5	12	16	16	2	51	1	34	86
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	1	15	24	13	4	57	–	66	123
Total B	3	9	26	66	59	36	13	212	8	243	463
2004-2005											
Ressources ordinaires	3	10	22	38	24	15	7	119	11	134	264
Autres ressources relatives aux programmes	–	1	4	16	19	15	4	59	1	45	105
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	9	21	13	5	48	–	62	110
Total B	3	11	26	63	64	43	16	226	12	241	479
Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies											
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	1	1	1	–	–	–	4	–	6	10
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	–	1	1	–	2	–	1	3
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	–	1	1	1	1	1	–	6	–	7	13
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	1	1	1	–	1	–	4	–	6	10
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	–	–	1	1	–	2	–	1	3
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	–	1	1	1	1	2	–	6	–	7	13
Bureau des services d'achats interorganisations											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	–	1	–	–	–	–	1	–	1	2
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	2	1	–	4	8	–	27	35

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
Autres ressources provenant des remboursements									–		–
Total	–	–	2	2	1	–	4	9	–	28	37
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	–	1	–	–	–	–	1	–	1	2
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	2	1	–	4	8	–	27	35
Autres ressources provenant des remboursements								–			–
Total	–	–	2	2	1	–	4	9	–	28	37
Volontaires des Nations Unies											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	1	2	8	9	6	1	27	60	107	194
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	–	4	8	2	15	–	18	33
Autres ressources provenant des remboursements								–			–
Total	–	1	3	8	13	14	3	42	60	125	227
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	1	3	7	9	7	1	28	60	106	194
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	1	1	3	8	2	15	–	18	33
Autres ressources provenant des remboursements								–			–
Total	–	1	4	8	12	15	3	43	60	124	227
Total C : Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies											
2002-2003											
Ressources ordinaires	–	2	4	9	9	7	1	32	60	114	206
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	2	2	6	9	6	25	–	46	71
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total C	–	2	6	11	15	16	7	57	60	160	277

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
2004-2005											
Ressources ordinaires	–	2	5	8	10	7	1	33	60	113	206
Autres ressources relatives aux programmes	–	–	2	3	5	9	6	25	–	46	71
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total C	–	2	7	11	15	16	7	58	60	159	277
Total général											
2002-2003											
Ressources ordinaires	9	53	130	177	142	55	10	576	533	2 213	3 322
Autres ressources relatives aux programmes	1	2	19	53	46	47	11	179	397	1 109	1 685
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	1	15	24	14	4	58	–	68	126
Total	10	55	150	245	212	116	25	813	930	3 390	5 133
2004-2005											
Ressources ordinaires	10	57	154	193	121	73	9	617	617	2 072	3 306
Autres ressources relatives aux programmes	–	2	17	59	67	44	12	201	468	1 214	1 883
Autres ressources provenant des remboursements	–	–	–	9	21	14	5	49	–	64	113
Total	10	59	171	261	209	131	26	867	1 085	3 350	5 302

Tableau 6 a)
**Prévisions au titre des autres ressources, par source de financement
 et par unité administrative, pour 2004-2005**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Ligne de crédit/unité administrative</i>	<i>Prévisions pour 2002-2003</i>	<i>Augmentation/ diminution</i>	<i>Prévisions pour 2004-2005</i>
I. Autres ressources relatives aux programmes			
A. Appui aux programmes			
1. Bureaux de pays			
Afrique	11 134,6	6 157,9	17 292,5
États arabes	21 639,7	230,6	21 870,3
Asie et Pacifique	15 299,2	10 624,4	25 923,6
Amérique latine et Caraïbes	50 888,6	(364,8)	50 523,8
Europe et Communauté d'États indépendants	10 917,8	9 459,3	20 377,1
Bureaux de pays – niveau central	4 936,6	6 401,6	11 338,2
Total partiel, appui aux programmes (bureaux de pays)	114 816,5	32 509,0	147 325,5
2. Siège			
Bureau de la prévention des crises et du relèvement	1 064,4	2 176,3	3 240,7
Bureau régional pour l'Afrique	1 561,8	(262,0)	1 299,8
Bureau régional pour les États arabes	2 910,2	(187,6)	2 722,6
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	1 837,8	(222,5)	1 615,3
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	6 391,8	(400,9)	5 990,9
Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants	2 394,7	382,5	2 777,2
Bureau des politiques du développement	31 434,1	3 390,7	34 824,8
Siège – niveau central	442,9	441,2	884,1
Total partiel, appui aux programmes (siège)	48 037,7	5 317,7	53 355,4
Total, appui aux programmes	162 854,2	37 826,7	200 680,9
B. Gestion et administration			
Bureau de l'Administrateur et de l'Administrateur associé	983,5	419,1	1 402,6
Bureau de l'audit et des études de performance (siège)	990,5	534,7	1 525,2
Bureau de l'audit et des études de performance (bureaux de pays)	110,4	(110,4)	0,0
Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats stratégiques	4 096,3	4 490,4	8 586,7
Bureau de la communication (Administrateur)	310,5	(310,5)	0,0
Bureau de la gestion	9 252,1	7 315,2	16 567,3

<i>Ligne de crédit/unité administrative</i>	<i>Prévisions pour 2002-2003</i>	<i>Augmentation/ diminution</i>	<i>Prévisions pour 2004-2005</i>
Siège – niveau central	537,7	15,3	553,0
Total, gestion et administration	16 281,0	12 353,8	28 634,8
C. Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies			
Bureaux de pays	298,5	(298,5)	0,0
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	35,7	748,2	783,9
Bureau des services d'achats interorganisations	10 049,3	1 951,7	12 001,0
Volontaires des Nations Unies	5 730,4	2 234,8	7 965,2
Total, appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies	16 113,9	4 636,2	20 750,1
Total I, autres ressources relatives aux programmes	195 249,1	54 816,7	250 065,8
II. Autres ressources provenant des remboursements			
Bureau des politiques de développement	283,5	124,4	407,9
Bureau de la prévention des crises et du relèvement	119,8	15,5	135,3
Bureau de l'Administrateur et de l'Administrateur associé	262,8	38,4	301,2
Bureau de l'audit et des études de performance	3 493,4	(985,2)	2 508,2
Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats stratégiques	1 272,4	284,6	1 557,0
Bureau de la gestion	18 509,6	253,8	18 763,4
Siège – niveau central	2 130,9	80,7	2 211,6
Total II, autres ressources provenant des remboursements	26 072,4	(187,8)	25 884,6
Total général	221 321,5	54 628,9	275 950,4

Tableau 6 b)
**Prévisions au titre des autres ressources, par source de financement
 et par catégorie de dépenses, pour 2004-2005**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Ligne de crédit/catégorie de dépenses</i>	<i>Prévisions pour 2002-2003</i>	<i>Augmentation/ diminution</i>	<i>Prévisions pour 2004-2005</i>
I. Autres ressources relatives aux programmes			
A. Appui aux programmes			
1. Bureaux de pays			
Postes	64 290,2	28 385,4	92 675,6
Autres dépenses de personnel	5 489,8	348,4	5 838,2
Consultants	5 315,4	151,0	5 466,4
Frais de voyage	3 248,9	(20,7)	3 228,2
Frais de fonctionnement	25 771,3	3 260,9	29 032,2
Mobilier et matériel	5 916,0	221,5	6 137,5
Remboursements/contributions	4 717,5	162,5	4 880,0
Services d'appui au développement	67,4	0,0	67,4
Total partiel, appui aux programmes (bureaux de pays)	114 816,5	32 509,0	147 325,5
2. Siège			
Postes	26 583,3	4 464,5	31 047,8
Autres dépenses de personnel	763,1	28,6	791,7
Consultants	7 300,7	275,5	7 576,2
Frais de voyage	5 358,2	203,0	5 561,2
Frais de fonctionnement	3 398,6	145,6	3 544,2
Mobilier et matériel	283,4	10,7	294,1
Remboursements/contributions	4 350,4	189,8	4 540,2
Total partiel, appui aux programmes (Siège)	48 037,7	5 317,7	53 355,4
B. Gestion et administration			
Postes	12 923,6	12 145,6	25 069,2
Autres dépenses de personnel	1 314,9	(256,6)	1 058,3
Consultants	607,8	81,7	689,5
Frais de voyage	105,0	6,0	111,0
Frais de fonctionnement	1 242,3	373,8	1 616,1
Mobilier et matériel	87,4	3,3	90,7
Remboursements/contributions	0,0	0,0	0,0
Total partiel, gestion et administration	16 281,0	12 353,8	28 634,8

<i>Ligne de crédit/catégorie de dépenses</i>	<i>Prévisions pour 2002-2003</i>	<i>Augmentation/ diminution</i>	<i>Prévisions pour 2004-2005</i>
C. Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies			
Postes	7 455,4	4 862,9	12 318,3
Autres dépenses de personnel	146,5	52,0	198,5
Consultants	2 145,8	753,8	2 899,6
Frais de voyage	632,6	169,2	801,8
Frais de fonctionnement	5 136,4	(1 233,0)	3 903,4
Mobilier et matériel	276,1	10,5	286,6
Remboursements/contributions	321,1	20,8	341,9
Total partiel, appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies	16 113,9	4 636,2	20 750,1
Total I, autres ressources relatives aux programmes	195 249,1	54 816,7	250 065,8
II. Autres ressources provenant des remboursements			
Postes	23 143,9	(226,6)	22 917,3
Autres dépenses de personnel	624,3	22,5	646,8
Consultants	80,2	1,6	81,8
Frais de voyage	7,8	0,3	8,1
Frais de fonctionnement	2 183,3	37,2	2 220,5
Mobilier et matériel	22,8	(22,8)	0,0
Remboursements/contributions	10,1	0,0	10,1
Total II, autres ressources provenant des remboursements	26 072,4	(187,8)	25 884,6
Total général	221 321,5	54 628,9	275 950,4

Tableau 7 a)

**FENU : Prévisions budgétaires brutes pour 2004-2005 :
prévisions de dépenses ventilées par catégorie de dépenses
pour chacune des grandes composantes du budget**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Ligne de crédit/catégorie de dépenses	2002-2003 crédits ouverts	Volume		Coût	Prévisions pour 2004-2005
		Montant	Pourcentage		
I. Autres ressources relatives aux programmes					
A. Appui aux programmes					
Postes	5 184,5	(946,9)	(18,3)	1 470,5	5 708,1
Autres dépenses de personnel	109,2	4,2	3,9	4,3	117,7
Consultants	250,4	(178,3)	(71,2)	1,6	73,7
Frais de voyage	297,1	(159,7)	(53,7)	4,2	141,6
Frais de fonctionnement	960,6	(58,0)	(6,0)	33,8	936,4
Mobilier et matériel	30,2	7,3	24,2	1,5	39,0
Remboursements/contributions	383,3	(185,7)	(48,4)	6,3	203,9
Total partiel	7 215,3	(1 517,1)	(21,0)	1 522,2	7 220,4
B. Gestion et administration					
Postes	4 063,5	(696,1)	(17,1)	1 381,2	4 748,6
Autres dépenses de personnel	65,0	2,5	3,8	2,5	70,0
Consultants	0,0	22,1		1,0	23,1
Frais de voyage	155,0	(2,9)	(1,9)	5,7	157,8
Frais de fonctionnement	663,3	(5,0)	(0,8)	24,9	683,2
Mobilier et matériel	15,8	16,7	105,7	1,3	33,8
Remboursements/contributions	1 480,6	(92,7)	(6,3)	52,0	1 439,9
Total partiel	6 443,2	(755,4)	(11,7)	1 468,6	7 156,4
Total					
Postes	9 248,0	(1 643,0)	(17,8)	2 851,7	10 456,7
Autres dépenses de personnel	174,2	6,7	3,8	6,8	187,7
Consultants	250,4	(156,2)	(62,4)	2,6	96,8
Frais de voyage	452,1	(162,6)	(36,0)	9,9	299,4
Frais de fonctionnement	1 623,9	(63,0)	(3,9)	58,7	1 619,6
Mobilier et matériel	46,0	24,0	52,2	2,8	72,8
Remboursements/contributions	1 863,9	(278,4)	(14,9)	58,3	1 643,8
Total	13 658,5	(2 272,5)	(16,6)	2 990,8	14 376,8

Tableau 7 b)
**FENU : Répartition prévue des postes, par source de financement,
pour 2004-2005**

	<i>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international</i>							<i>Adminis- trateurs recrutés sur le plan national</i>	<i>Agents des services général et des catégories apparentées</i>	Total général	
	<i>SGA SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2/1</i>				Total
A. Appui aux programmes											
2002-2003 (Ressources ordinaires)	-	-	4	6	2	1	1	14	-	6	20
2004-2005 (Ressources ordinaires)	-	-	4	3	3	2	-	12	-	4	16
B. Gestion et administration											
2002-2003(Ressources ordinaires)	-	1	1	2	4	1	-	9	-	9	18
2004-2005 (Ressources ordinaires)	-	1	1	1	4	1	1	9	-	7	16
2002-2003 (Autres ressources)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2004-2005 (Autres ressources)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C. Total général											
2002-2003 (Ressources ordinaires)	-	1	5	8	6	2	1	23	-	15	38
2002-2003 (Autres ressources)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	1	5	8	6	2	1	23	-	15	38
2004-2005 (Ressources ordinaires)	-	1	5	4	7	3	1	21	-	11	32
2004-2005 (Autres ressources)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	1	5	4	7	3	1	21	-	11	32

Tableau 8 a)
UNIFEM : Prévisions budgétaires brutes pour 2004-2005 :
prévisions de dépenses, ventilées par catégorie de dépenses
pour chacune des grandes composantes du budget

(En milliers de dollars des États-Unis)

Ligne de crédit/catégorie de dépenses	2002-2003 Crédits ouverts	Volume		Coût	Prévisions pour 2004-2005
		Montant	Pourcentage		
I. Autres ressources relatives aux programmes					
A. Appui aux programmes					
Postes	5 647,2	0,0	0,0	1 380,3	7 027,5
Autres dépenses de personnel	94,7	0,0	0,0	4,8	99,5
Consultants	102,8	0,0	0,0	5,2	108,0
Frais de voyage	91,7	0,0	0,0	3,5	95,2
Frais de fonctionnement	810,6	0,0	0,0	282,8	1 093,4
Mobilier et matériel	81,5	0,0	0,0	0,0	81,5
Remboursements/contributions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total partiel	6 828,5	0,0	0,0	1 676,6	8 505,1
B. Gestion et administration					
Postes	2 895,8	0,0	0,0	740,3	3 636,1
Autres dépenses de personnel	94,7	0,0	0,0	3,5	98,2
Consultants	91,9	0,0	0,0	3,4	95,3
Frais de voyage	64,6	0,0	0,0	4,7	69,3
Frais de fonctionnement	692,8	0,0	0,0	91,2	784,0
Mobilier et matériel	64,2	0,0	0,0	0,0	64,2
Remboursements/contributions	1 605,0	0,0	0,0	0,0	1 605,0
Total partiel	5 509,0	0,0	0,0	843,1	6 352,1
Total					
Postes	8 543,0	0,0	0,0	2 120,6	10 663,6
Autres dépenses de personnel	189,4	0,0	0,0	8,3	197,7
Consultants	194,7	0,0	0,0	8,6	203,3
Frais de voyage	156,3	0,0	0,0	8,2	164,5
Frais de fonctionnement	1 503,4	0,0	0,0	374,0	1 877,4
Mobilier et matériel	145,7	0,0	0,0	0,0	145,7
Remboursements/contributions	1 605,0	0,0	0,0	0,0	1 605,0
Total	12 337,5	0,0	0,0	2 519,7	14 857,2

Tableau 8 b)
**UNIFEM : Répartition prévue des postes, par source de financement,
pour 2004-2005**

	<i>SGA</i>									<i>Agents des</i>	
	<i>SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2/1</i>	Total	<i>Adminis- trateurs recrutés sur le plan national</i>	<i>services généraux et des catégories apparentées</i>	Total général
A. Appui aux programmes											
2002-2003 (Ressources ordinaires)	-	-	1	8	5	1	-	15	-	8	23
2004-2005 (Ressources ordinaires)	-	-	1	8	5	1	-	15	-	8	23
B. Gestion et administration											
2002-2003 (Ressources ordinaires)	-	1	1	-	3	2	-	7	-	6	13
2004-2005 (Ressources ordinaires)	-	1	1	-	4	1	-	7	-	6	13
2002-2003 (Autres ressources)	-	-	-	-	3	3	-	6	-	5	11
2004-2005 (Autres ressources)	-	-	-	-	3	3	-	6	-	5	11
C. Total général											
2002-2003 (Ressources ordinaires)	-	1	2	8	8	3	-	22	-	14	36
2002-2003 (Autres ressources)	-	-	-	-	3	3	-	6	-	5	11
Total	-	1	2	8	11	6	-	28	-	19	47
2004-2005 (Ressources ordinaires)	-	1	2	8	9	2	-	22	-	14	36
2004-2005 (Autres ressources)	-	-	-	-	3	3	-	6	-	5	11
Total	-	1	2	8	12	5	-	28	-	19	47

Annexe I

Terminologie

Les organisations sont convenues d'adopter les termes ci-après ainsi que les définitions correspondantes.

Ligne de crédit – définition analogue à celles figurant dans les Règlements financiers du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF

Subdivision des crédits à laquelle correspond un montant déterminé dans la décision portant ouverture des crédits et à l'intérieur de laquelle le chef de secrétariat d'une organisation est autorisé à effectuer des virements sans approbation préalable.

Budget d'appui biennal

Budget d'une organisation servant à financer l'appui aux programmes et la gestion et l'administration de l'organisation.

Coût (augmentation/diminution)

Toute augmentation ou diminution du coût correspondant à une ressource donnée durant un exercice par rapport à l'exercice précédent, découlant d'une modification des coûts, des prix et des taux de change.

Budget brut

Dans le cas des organismes financés par des contributions volontaires, budget dans lequel les dépenses de personnel sont estimées en chiffres nets (c'est-à-dire hors contributions du personnel) et toutes les autres dépenses sont estimées en chiffres bruts, c'est-à-dire en incluant les paiements effectués au titre de l'impôt sur le revenu pour le personnel, le montant total des dépenses locales des bureaux extérieurs et le coût des services devant être rendus.

Gestion et administration de l'organisation

Unités administratives dont la fonction principale est le maintien de l'identité, de l'orientation et de la santé d'une organisation. Il s'agit d'ordinaire d'unités qui assument les fonctions liées à la direction exécutive, à l'élaboration des politiques et à l'évaluation au sein de l'organisation, aux relations extérieures, à l'information et à l'administration.

Budget net

Dans le cas des organismes financés par des contributions volontaires, budget indiquant les prévisions de recettes qui couvriront, totalement ou en partie, les prévisions budgétaires brutes correspondantes.

Autres ressources

Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires, autres que les ressources ordinaires, qui sont reçues à des fins spécifiques (autres ressources relatives aux programmes) et pour la fourniture de services déterminés à des tiers (autres ressources provenant des remboursements).

Autres ressources relatives aux programmes

Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires, autres que les ressources ordinaires, qui sont reçues à des fins spécifiques en conformité avec les buts et activités de l'organisation. Ces ressources comprennent les contributions volontaires, les autres paiements de sources gouvernementales ou intergouvernementales, les dons de sources non gouvernementales ainsi que les intérêts perçus à ce titre et les recettes accessoires.

Autres ressources provenant des remboursements

Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires qui sont reçues de tiers pour couvrir le coût de services déterminés qui ne sont pas liés à l'exécution des programmes dont l'organisation est chargée.

Programmes

Apports directs nécessaires à la réalisation des objectifs d'un projet ou d'un programme précis dans le cadre de la coopération pour le développement. Il s'agit d'ordinaire des experts, du personnel d'appui, des fournitures et du matériel, des contrats de sous-traitance, de l'aide en espèces et de la formation individuelle ou collective.

Appui aux programmes

Unités administratives dont la fonction principale est l'élaboration, la formulation, la réalisation et l'évaluation des programmes d'une organisation. Il s'agit d'ordinaire d'unités qui assurent un appui aux programmes, qu'il soit d'ordre technique, thématique, géographique, logistique ou administratif.

Ressources ordinaires

Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires qui sont composites et non liées. Ces ressources comprennent les contributions volontaires annoncées, les autres paiements de sources gouvernementales ou intergouvernementales, les dons de sources non gouvernementales ainsi que les intérêts perçus à ce titre et les recettes accessoires.

Divers ajustement des coûts

Augmentations ou diminutions des coûts imputables à des changements de taux ou de conditions non liés aux fluctuations monétaires ou à l'inflation annuelle.

Volume (augmentation/diminution)

Toute augmentation ou diminution des ressources nécessaires, imputable à des changements intervenus touchant le volume ou la nature des activités menées par une organisation pendant l'exercice en cours et à ceux qui sont prévus pour l'exercice à venir. Le volume est exprimé en utilisant les mêmes facteurs de coût que ceux qui ont été appliqués pour calculer les crédits ouverts, afin de disposer d'une même base de comparaison.

Annexe II

Méthodologie

La méthodologie appliquée pour calculer les prévisions de dépenses comporte plusieurs étapes successives. Les calculs sont effectués séparément pour chaque année de l'exercice biennal. Pour l'essentiel, la méthodologie consiste à apporter aux crédits ouverts pour la première année de l'exercice biennal en cours les ajustements voulus en matière de volume et de coût, de manière à déterminer les ressources à prévoir pour la première année de l'exercice considéré. De même, les crédits ouverts pour la deuxième année de l'exercice biennal en cours sont actualisés de manière à déterminer les ressources à prévoir pour la deuxième année de l'exercice considéré. Il convient de rappeler que, normalement, le projet de budget d'appui biennal est établi durant les premiers mois de la deuxième année de l'exercice biennal en cours. Les différentes étapes de ce processus sont décrites ci-après.

Ajustement de volume

Tout d'abord, en prenant pour base les crédits ouverts, on calcule les augmentations ou diminutions réelles des ressources nécessaires, qui sont considérées comme des changements de volume. Il s'agit en fait des éléments de dépenses contrôlables, qui dépendent de l'évaluation faite par le chef de secrétariat, quant aux moyens qu'il juge indispensables pour permettre à l'organisation de s'acquitter de ses tâches. On calcule ces changements de volume en appliquant les mêmes prix que pour les crédits ouverts, afin de disposer d'une même base de comparaison.

Divers ajustements de coût

On ajoute aux crédits ouverts et aux ajustements de volume les augmentations ou diminutions de coût imputables à des changements de taux ou de conditions non liés aux fluctuations monétaires ou à l'inflation annuelle. Hormis les avancements d'échelon, il ne s'agit que des changements connus qui sont intervenus au cours des deux années écoulées depuis l'établissement du précédent budget d'appui biennal. Parmi ces facteurs de coût figurent, par exemple, les décisions de la Commission de la fonction publique internationale concernant les diverses prestations auxquelles a droit le personnel (indemnité pour charges de famille, indemnité pour frais d'études, etc.), et les modifications de l'échelon moyen des postes dans chaque classe. Ces ajustements peuvent également inclure les montants à prévoir pour les avancements d'échelon, selon les pratiques en usage dans l'organisation. Normalement, mais ce n'est pas toujours le cas, ces ajustements ne concernent que les dépenses de personnel. Pour les dépenses de fonctionnement, ce type d'ajustement serait, par exemple, une modification du prix des locaux au mètre carré après un déménagement.

Ajustements de change

Les ajustements de change sont ensuite calculés, par année, sur la base du montant total des crédits ouverts, des ajustements de volume et des divers ajustements de coût. Ils correspondent normalement à l'écart entre le taux de change pratiqué pour les opérations de l'ONU, par exemple, au 1er avril de l'année

précédant l'exercice en cours et, par exemple, celui pratiqué au 1er avril de la deuxième année de l'exercice en cours, c'est-à-dire à la date d'établissement du projet de budget d'appui biennal. Ce facteur revêt une importance particulière du fait que le réseau des bureaux extérieurs de l'organisation est très étendu et que les dépenses de fonctionnement varient considérablement en fonction des fluctuations du dollar des États-Unis.

Ajustement au titre de l'inflation

Enfin, pour avoir un tableau complet de la situation et établir une estimation finale des ressources nécessaires pour l'exercice biennal suivant, l'organisation doit ajuster ou prévoir, selon le cas, l'inflation sur une période de quatre ans. Ces ajustements sont calculés, par année, sur la base du montant total des crédits ouverts, des ajustements de volume et des divers ajustements des coûts, compte tenu des fluctuations monétaires, de la façon suivante :

a) *Pour la période allant de la première année de l'exercice en cours à la première année de l'exercice suivant*, les prévisions de dépenses tiennent déjà compte des prévisions antérieures concernant l'inflation. L'ajustement au titre de l'inflation pour cette période transitoire comprend par conséquent :

- i) La différence entre les prévisions antérieures et le taux d'inflation réel pour la première année de l'exercice en cours;
- ii) La différence entre les prévisions antérieures et le taux d'inflation révisé prévu pour la deuxième année de l'exercice en cours; et
- iii) L'inflation prévue pour la première année de l'exercice biennal considéré;

b) *Pour la période allant de la deuxième année de l'exercice en cours à la deuxième année de l'exercice suivant* :

- i) à iii) Étapes de l'alinéa a) ci-dessus; et
- iv) L'inflation prévue pour la deuxième année de l'exercice considéré.

Pour établir ces projections concernant l'inflation, on retient pour chaque année et pour chaque lieu d'affectation les quatre facteurs suivants :

a) L'évolution prévue de l'indemnité de poste payable aux fonctionnaires recrutés sur le plan international;

b) Les frais de voyage et les dépenses communes de personnel pour les administrateurs recrutés sur le plan international (ce facteur étant le même pour tous les lieux d'affectation);

c) Les traitements et les dépenses communes de personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan local (administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux et des catégories apparentées), qui peuvent varier considérablement d'un lieu d'affectation à l'autre; et

d) Tous les autres coûts (frais de fonctionnement, par exemple).

À l'intérieur de ce cadre général, on établit 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 dispositions contraires prévues par contrat.

Hormis un nombre limité d'éléments, tels que les frais de voyage et les dépenses communes de personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international, les facteurs d'inflation applicables aux bureaux extérieurs doivent être propres à chaque lieu d'affectation. Avant d'appliquer des taux d'inflation aux prévisions budgétaires, on tient compte de l'expérience des années précédentes, de l'évolution des taux dans le monde et/ou des informations déjà disponibles et publiées à ce sujet.

Annexe 3

Fonctions et responsabilités du siège du PNUD

<i>Fonctions et responsabilités</i>	<i>Bureau ou service responsable</i>	<i>Postes de direction – budget d'appui ordinaire (D et au-delà)</i>
<p>Direction stratégique et responsabilité globale : Orientation générale; comprend le Conseil d'administration, l'Administrateur, l'Équipe de gestion de haut niveau et le Bureau de l'Administrateur; supervision d'UNIFEM, du FENU, de la CTPD et des VNU¹.</p>	Bureau de l'Administrateur	Bureau de l'Administrateur : 1 administrateur, 1 SGA, 1 D-2 et 1 D-1 CTPD : 1 D-2 et 1 D-1
<p>Élaboration et gestion de partenariats stratégiques, mobilisation des ressources, communications : Élaboration et gestion des relations et communications avec les États Membres, les organismes des Nations Unies, les donateurs, le secteur privé et les ONG; mobilisation de ressources ordinaires et gestion des relations avec le Conseil d'administration.</p>	Bureau des ressources et des partenariats stratégiques et Bureau de la communication	Bureau des ressources et des partenariats stratégiques : 2 D-2 et 8 D-1 Bureau de la communication : 1 D-2
<p>Contrôle général et responsabilité : Évaluation des programmes, audit de gestion et liaison avec l'audit extérieur, et contrôle des opérations de programme du PNUD.</p>	Bureau de l'évaluation, Bureau de l'audit et des études de performance et Groupe d'appui aux opérations	Bureau de l'évaluation : 1 D-2 et 1 D-1 Bureau de l'audit et des études de performance : 1 D-2 Groupe d'appui aux opérations : 1 D-2
<p>Promotion au niveau mondial et direction des politiques de développement, y compris l'analyse de programmes et l'appui technique aux opérations des bureaux de pays : Aide à la programmation afin de permettre aux bureaux de pays d'accéder rapidement aux données d'expérience et aux pratiques optimales dans différents pays, aux sources mondiales de compétences, perfectionnement des compétences techniques du personnel, traduction des grandes orientations mondiales en directives de programmation utiles aux bureaux de pays.</p> <p>Recherche en matière de politiques de développement, axée sur des questions intéressant directement les pays de programme et référence pour les politiques de fond et opérationnelles de l'organisation.</p>	Bureaux des politiques de développement	Bureau des politiques de développement : 1 SSG, 4 D-2 et 6 D-1

<i>Fonctions et responsabilités</i>	<i>Bureau ou service responsable</i>	<i>Postes de direction – budget d'appui ordinaire (D et au-delà)</i>
<p>Gestion des opérations aux niveaux des pays et des régions : Articulation des questions de développement régional et gestion des relations du PNUD avec les pays de programme. Contrôle de gestion des opérations aux niveaux des pays et des régions, notamment des prestations des coordonnateurs résidents/représentants résidents et des affectations dans la région. Responsabilité concernant toutes les ressources, financières et humaines, affectées à la région.</p>	Bureaux régionaux	<p>Bureau régional pour l'Afrique : 1 SSG, 2 D-2 et 4 D-1</p> <p>Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique : 1 SSG, 1 D-2 et 3 D-1</p> <p>Bureau régional pour les États arabes : 1 SSG, 1 D-2 et 2 D-1</p> <p>Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants : 1 SSG, 1 D-2 et 1 D-1</p> <p>Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes : 1 SSG, 1 D-2 et 2 D-1</p>
<p>Gestion des activités liées à la prévention des crises et au relèvement et activités connexes : Élaboration d'une perspective mondiale des activités du PNUD liées à la prévention des crises et au relèvement, et coordination de l'appui aux opérations avec les bureaux régionaux.</p>	Bureau de la prévention des crises et du relèvement	Bureau de la prévention des crises et du relèvement : 1 SSG, 1 D-2 et 2 D-1
<p>Planification, budgétisation, ressources financières, ressources humaines, services administratifs et juridiques et gestion :</p>	Bureau de la gestion : direction Bureau de la planification institutionnelle	Bureau de la gestion : 1 SSG, 4 D-2 et 12 D-1
<p>Planification, budgétisation et allocation des ressources institutionnelles : Regroupement de la planification, de l'affectation des ressources de programme et de la budgétisation organisationnelle.</p>	Bureau des ressources budgétaires	
<p>Gestion financière institutionnelle : Gestion de la trésorerie, comptabilité de l'organisation et établissement de rapports financiers; mise au point des politiques et règlements financiers.</p>	Bureau des finances et de l'administration	
<p>Services administratifs, y compris les services d'achat et les services juridiques : Définition des normes et procédures d'achat et approbation de certaines catégories d'achat (marchés importants). Fourniture de services juridiques.</p>	Bureau du Conseil juridique et de l'appui aux achats	

*Fonctions et responsabilités**Bureau ou service responsable**Postes de direction – budget d'appui ordinaire
(D et au-delà)*

Gestion stratégique des ressources humaines : Gestion globale des ressources humaines, stratégie en matière d'effectifs, notamment planification des effectifs, perfectionnement et politiques des ressources humaines, établissement de normes concernant les emplois et le personnel, perfectionnement et organisation des carrières, conseil et établissement de normes d'organisation et fourniture de services.

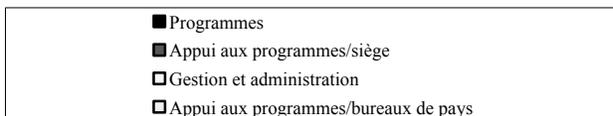
Bureau des ressources humaines

Annexe 4

Mesures des frais généraux

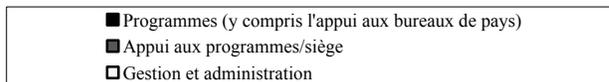
Formule actuelle

Frais généraux = appui aux programmes/bureaux de pays + appui aux programmes/siège + gestion et administration

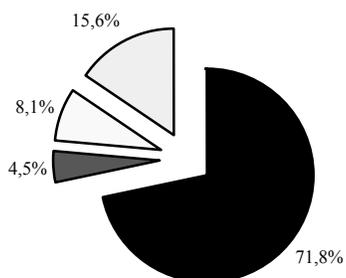


Variante possible

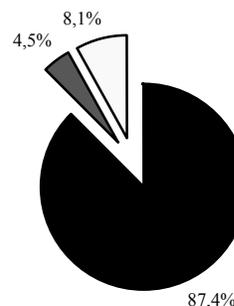
Frais généraux = appui aux programmes/siège + gestion et administration



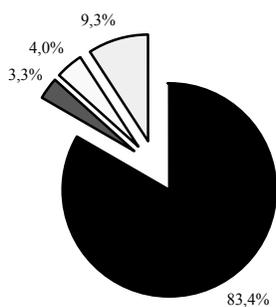
Ressources ordinaires



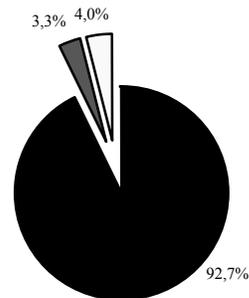
Ressources ordinaires
(couvrent aussi la structure de base)



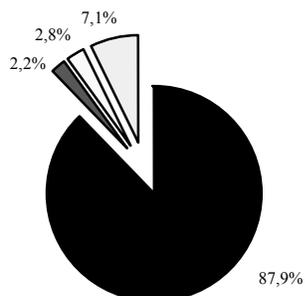
Ressources provenant des donateurs



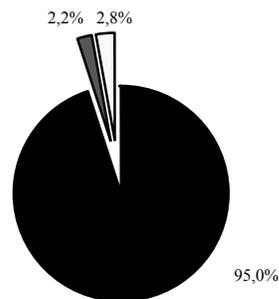
Ressources provenant des donateurs



Ressources globales



Ressources globales



Annexe 5

Sigles

AAPEP	Activités d'appui aux programmes et d'élaboration des programmes
APD	Aide publique au développement
BSAI	Bureau des services d'achats interorganisations
CAD	Comité d'aide au développement
CCS	Conseil des chefs de secrétariat
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CEI	Communauté d'États indépendants
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CGDLBE	Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs
CTPD	Coopération technique entre pays en développement
DHD	Développement humain durable
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GCRAI	Groupe consultatif de la recherche agricole internationale
MCARB	Montants ciblés pour l'allocation des ressources de base
PAPP	Programme d'assistance au peuple palestinien
PMA	Pays les moins avancés
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
RR	Représentant résident
SAD	Service d'appui au développement
SGA	Secrétaire général adjoint
SIG	Système intégré de gestion
SSG	Sous-Secrétaire général
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNSO	Bureau de la lutte contre la désertification et la sécheresse (précédemment appelé Bureau des Nations Unies pour la région soudano-sahélienne)
VNU	Volontaires des Nations Unies