Nations Unies DP/2010/3

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

Distr. générale
12 novembre 2009
Français
Original : anglais

**Première session ordinaire de 2010**
19-22 janvier 2010, New York
Point 2 de l'ordre du jour provisoire
**Questions financières, budgétaires et administratives**

## Projet de budget du PNUD pour l'exercice biennal 2010-2011

### Rapport de l'Administratrice

*Résumé*

On trouvera dans le présent document le projet de budget et les prévisions connexes du PNUD pour l'exercice biennal 2010-2011, établis selon la présentation axée sur les résultats. Le projet de budget fait partie intégrante du plan stratégique du PNUD pour 2008-2011 (prolongé jusqu'en 2013), tel qu'approuvé par le Conseil d'administration dans ses décisions 2007/32 et 2008/15, et en constitue le fondement.

Les prévisions ont été établies conformément à la décision 2009/22 relative à la méthodologie et à l'angle d'approche concernant le budget d'appui biennal du PNUD pour 2010-2011 (DP/2009/30), par laquelle le Conseil d'administration a approuvé l'approche proposée par le PNUD pour 2010-2011, qui vise à obtenir les meilleurs rapports coût-efficacité, à investir dans l'organisation et à améliorer la responsabilisation et la transparence. Dans cette décision le Conseil a aussi approuvé l'utilisation de grandes catégories et de sous-catégories pour la classification des activités et dépenses du PNUD. Cette approche et la classification des coûts correspondante forment la base du projet de budget du PNUD pour l'exercice biennal 2010-2011. Celui-ci est présenté de la même façon que les projets de budget des exercices biennaux précédents, afin de faciliter les comparaisons. (Le PNUD prévoit de présenter un budget unique et totalement intégré d'ici à 2014). Comme il était demandé dans la décision 2007/18 relative au rapport sur l'évaluation de l'efficacité de la politique de recouvrement des coûts (DP/2007/36), le présent document contient des informations sur l'application de cette politique.

Les prévisions de dépenses du PNUD pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent en chiffres nets à 828,3 millions de dollars, ce qui représente, en valeur nominale, 49,6 millions de dollars de plus que le budget net pour 2008-2009 approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2008/1. Le projet de

09-60604 (F) 111209 141209

Merci de recycler

budget tient compte à la fois de la nécessité de limiter les dépenses de gestion et d'accroître l'efficacité et de la nécessité de veiller à la transparence de l'emploi des ressources mises à la disposition du PNUD et de rendre compte des résultats définis dans le plan stratégique. Le PNUD parviendra ainsi à une diminution en volume d'un niveau sans précédent de 69,7 millions de dollars, compensant en grande partie l'augmentation de 91,5 millions de dollars imputable à des dépenses non discrétionnaires, le résultat étant une augmentation nette de 21,6 millions de dollars. Un montant de 28 millions de dollars est demandé au titre des investissements stratégiques, et il est prévu une augmentation de 200 000 dollars du montant des recettes, qui s'élèvent à 75,1 millions de dollars en 2010-2011, venant en déduction des prévisions de dépenses brutes.

Le projet de budget prévoit un montant de 77,5 millions de dollars au titre des activités entreprises à des fins spéciales, qui seront financées au moyen des ressources ordinaires. Ce montant se répartit entre les activités prescrites par l'Assemblée générale (72,4 millions de dollars) et les dépenses d'équipement (5,1 millions de dollars). En outre, l'Administratrice demande à être autorisée, durant l'exercice 2010-2011, à engager au besoin jusqu'à 17,4 millions de dollars de ressources ordinaires au titre des mesures de sécurité. L'utilisation de ces ressources sera limitée au financement de nouvelles activités de sécurité prescrites par le Département de la sûreté et de la sécurité et définies dans ses directives.

# Table des matières

*Page*

I. Résumé analytique . . . . . 10

II. Contexte stratégique et financier . . . . . 10

A. Cadre stratégique. . . . . 10

B. Cadre financier . . . . . 13

C. Classification des coûts . . . . . 19

III. Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011 . . . . . 22

A. Résumé des propositions . . . . . 22

B. Activités menées à des fins spéciales . . . . . 38

C. Recouvrement des coûts et questions connexes . . . . . 44

D. Cadre de résultats . . . . . 51

E. Activités et ressources, par fonction . . . . . 56

Tableaux

1. Plan financier. . . . . 6

2. Récapitulatif des principales augmentations et diminutions prévues (ressources ordinaires) . . . . . 24

3. Contributions aux dépenses des bureaux locaux, par catégorie de pays, en 2008 . . . . . 31

4. Prévisions de dépenses, par fonction (ressources ordinaires) . . . . . 33

5. Prévisions de dépenses, par lieu d'affectation (ressources ordinaires). . . . . 36

6. Prévisions de recettes provenant du recouvrement des coûts pour 2008-2009 et 2010-2011 . . . . . 47

Figures

1. Contributions, par catégorie de financement, de 2000-2001 à 2010-2011 . . . . . 16

2. Emploi du total des ressources, 2010-2011 (estimation) . . . . . 17

3. Prévisions de dépenses au titre du budget d'appui biennal . . . . . 46

Tableaux récapitulatifs

1. Plan financier par région . . . . . 87

2. Postes de rang supérieur : changements proposés . . . . . 90

3. Prévisions au titre des ressources ordinaires, par catégorie de dépenses . . . . . 91

4. Prévisions au titre des autres ressources, par fonction. . . . . 92

5. Postes par lieu d'affectation – total des ressources . . . . . 95

6. Unités administratives, par fonction . . . . . 108

7. Recouvrement des coûts afférents aux services généraux de gestion : abattements accordés depuis l'adoption de la décision 2007/18 du Conseil d'administration. . . . . 112

Annexes

1. Méthode . . . . . 113

2. Terminologie . . . . . 116

3. Sigles . . . . . 119

# Organigramme

**Bureau exécutif**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| ADM/SGA | 2 | – | 2 |
| D-2 | 2 | – | 2 |
| D-1 | 2 | – | 2 |
| Autres AI | 7 | (2) | 5 |
| Tous autres | 8 | (1) | 7 |

**Bureau régional pour l'Afrique – siège**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| SGA | 1 | – | 1 |
| D-2 | 2 | (1) | 1 |
| D-1 | 3 | – | 3 |
| Autres AI | 10 | (1) | 9 |
| Tous autres | 16 | (2) | 14 |

**Bureau régional pour les États arabes – siège**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| SGA | 1 | – | 1 |
| D-2 | 1 | – | 1 |
| D-1 | 2 | – | 2 |
| Autres AI | 3 | (1) | 2 |
| Tous autres | 6 | (1) | 5 |

**Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique – siège**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| ADM/SGA | 1 | – | 1 |
| D-2 | 1 | – | 1 |
| D-1 | 3 | – | 3 |
| Autres AI | 7 | (2) | 5 |
| Tous autres | 9 | (2) | 7 |

**Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants – siège**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| ADM/SGA | 1 | – | 1 |
| D-2 | 1 | – | 1 |
| D-1 | 1 | – | 1 |
| Autres AI | 5 | – | 5 |
| Tous autres | 8 | (1) | 7 |

**Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes – siège**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| ADM/SGA | 1 | – | 1 |
| D-2 | 1 | – | 1 |
| D-1 | 1 | – | 1 |
| Autres AI | 4 | (1) | 3 |
| Tous autres | 6 | (3) | 3 |

**Bureaux de pays – Afrique**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 13 | 2 | 15 |
| D-1 | 42 | (1) | 41 |
| Autres AI | 95 | 2 | 97 |
| Tous autres | 607 | (67) | 540 |

**Bureaux de pays – États arabes**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 7 | – | 7 |
| D-1 | 14 | – | 14 |
| Autres AI | 21 | (3) | 18 |
| Tous autres | 143 | (4) | 139 |

**Bureaux de pays – Asie et Pacifique**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 12 | (1) | 11 |
| D-1 | 23 | – | 23 |
| Autres AI | 45 | (11) | 34 |
| Tous autres | 380 | (15) | 365 |

**Bureaux de pays – Europe et Communauté d'États indépendants**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 4 | (1) | 3 |
| D-1 | 19 | – | 19 |
| Autres AI | 28 | (1) | 37 |
| Tous autres | 196 | (29) | 167 |

**Bureaux de pays – Amérique latine et Caraïbes**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 7 | – | 7 |
| D-1 | 22 | – | 22 |
| Autres AI | 23 | (4) | 19 |
| Tous autres | 137 | (12) | 125 |

**Siège –Central**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | – | – | – |
| D-1 | – | – | – |
| Autres AI | – | – | – |
| Tous autres | 2 | – | 2 |

**Bureaux de pays – Central**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 1 | 1 | 2 |
| D-1 | 4 | (1) | 3 |
| Autres AI | 9 | 12 | 21 |
| Tous autres | 140 | (14) | 126 |

**Bureau de l'audit et des investigations**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 1 | – | 1 |
| D-1 | 2 | – | 2 |
| Autres AI | 38 | – | 38 |
| Tous autres | 12 | (1) | 11 |

**Bureau de l'évaluation**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 1 | – | 1 |
| D-1 | 1 | – | 2 |
| Autres AI | 15 | – | 38 |
| Tous autres | 5 | 1 | 6 |

**Bureau de la déontologie**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | – | – | – |
| D-1 | 1 | 1 | 1 |
| Autres AI | – | – | 1 |
| Tous autres | 1 | 1 | 1 |

**Bureau de la coordination des activités de développement**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 1 | – | 1 |
| D-1 | 1 | – | 1 |
| Autres AI | 3 | (1) | 2 |
| Tous autres | 7 | – | 7 |

**Bureau du Rapport mondial sur le développement humain**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | Postes financés au | | |
| D-1 | moyen des | | |
| Autres AI | ressources du | | |
| Tous autres | Programme | | |

**Bureau des études sur le développement**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | Postes financés au | | |
| D-1 | moyen des | | |
| Autres AI | ressources du | | |
| Tous autres | Programme | | |

**Bureau des partenariats**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 3 | – | 3 |
| D-1 | 10 | (2) | 8 |
| Autres AI | 23 | 8 | 31 |
| Tous autres | 24 | 8 | 32 |

**Bureau des politiques de développement**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| ADM/SGA | 1 | – | 1 |
| D-2 | 6 | – | 6 |
| D-1 | 3 | 1 | 4 |
| Autres AI | 14 | 1 | 15 |
| Tous autres | 11 | – | 11 |

**Bureau de la gestion**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| ADM/SGA | 1 | – | 1 |
| D-2 | 5 | – | 5 |
| D-1 | 12 | – | 12 |
| Autres AI | 48 | 5 | 53 |
| Tous autres | 49 | – | 49 |

**Bureau de la prévention des crises et du relèvement**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| ADM/SGA | 1 | – | 1 |
| D-2 | 1 | – | 1 |
| D-1 | 2 | 3 | 5 |
| Autres AI | 9 | 7 | 16 |
| Tous autres | 4 | 6 | 10 |

**Fonds d'équipement des Nations Unies**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 1 | – | 1 |
| D-1 | 3 | – | 3 |
| Autres AI | 9 | (2) | 7 |
| Tous autres | 9 | (4) | 5 |

**Volontaires des Nations Unies**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 1 | – | 1 |
| D-1 | 3 | – | 3 |
| Autres AI | 24 | (4) | 20 |
| Tous autres | 162 | (8) | 154 |

**Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 1 | – | 1 |
| D-1 | 1 | – | 1 |
| Autres AI | 4 | – | 4 |
| Tous autres | 4 | (1) | 3 |

**Fonds de développement des Nations Unies pour la femme**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | 1 | – | 1 |
| D-1 | 6 | – | 6 |
| Autres AI | 22 | 9 | 31 |
| Tous autres | 17 | 8 | 25 |

**Bureaux de pays – Afrique**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | – | – | – |
| D-1 | – | – | – |
| Autres AI | 6 | 2 | 8 |
| Tous autres | 259 | 6 | 265 |

**Bureaux de pays – États arabes**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | – | – | – |
| D-1 | – | – | – |
| Autres AI | 2 | 3 | 5 |
| Tous autres | 56 | 1 | 57 |

**Bureaux de pays – Asie et Pacifique**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | – | – | – |
| D-1 | – | – | – |
| Autres AI | 3 | 3 | 6 |
| Tous autres | 165 | 6 | 171 |

**Bureaux de pays – Europe et Communauté d'États indépendants**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | – | – | – |
| D-1 | – | – | – |
| Autres AI | 2 | (1) | 1 |
| Tous autres | 87 | – | 87 |

**Bureaux de pays – Amérique latine et Caraïbes**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | – | – | – |
| D-1 | – | – | – |
| Autres AI | 2 | – | 2 |
| Tous autres | 80 | – | 80 |

**Bureaux de pays – Central**

| | 08/09 | Variation | 10/11 |
|---|---|---|---|
| D-2 | – | – | – |
| D-1 | – | – | – |
| Autres AI | 19 | 9 | 28 |
| Tous autres | 5 | 1 | 6 |

**Légende :**

- Activités de gestion
- Activités relatives à l'efficacité de l'aide au développement
- Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies
- Activités entreprises à des fins spéciales

*Note* : Le présent organigramme tient compte de quatre grandes catégories de changements :

a) Réductions : 222 postes (1 D-2, 1 D-1, 30 autres postes d'administrateur recruté sur le plan international et 190 postes toutes autres catégories confondues)

b) Investissements stratégiques : 72 postes (3 D-1, 28 autres postes d'administrateur recruté sur le plan international et 41 postes toutes autres catégories confondues)

c) Ressources humaines : réforme des arrangements contractuels : 33 postes (20 postes d'administrateur recruté sur le plan international autres que D-1 et D-2 et 13 postes toutes autres catégories confondues)

d) Établissement de la classification des coûts afférents aux activités relatives à l'efficacité de l'aide au développement (50 postes d'administrateur recruté sur le plan international autres que D-1 et D-2 et 666 postes toutes autres catégories confondues)

Tableau 1
**Plan financier**
(En millions de dollars des États-Unis, en valeur nominale)

| | *2008-2009* | | | | | | *2010-2011* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Ressources ordinaires* | *Ressources ordinaires (emploi des recettes diverses)* | *Ressources bilatérales et multilatérales* | **Total partiel, ressources fournies par les donateurs** | *Ressources locales* | **Total, ressources** | *Ressources ordinaires* | *Ressources ordinaires (emploi des recettes diverses)* | *Ressources bilatérales et multilatérales* | **Total partiel, ressources fournies par les donateurs** | *Ressources locales* | **Total, ressources** |
| **1. Ressources disponibles** | | | | | | | | | | | | |
| Solde d'ouverture[a] | 377,0 | – | 2 902,4 | **3 279,4** | 770,4 | **4 049,8** | 279,8 | – | 2 946,1 | **3 225,9** | 680,9 | **3 906,8** |
| Recettes | | | | | | | | | | | | |
| Contributions | 2 350,0 | – | 5 283,4 | **7 633,4** | 2 466,6 | **10 100,0** | 2 350,0 | – | 4 955,9 | **7 305,9** | 2 216,7 | **9 522,6** |
| Recettes diverses[b] | – | 74,9 | 60,0 | **134,9** | 86,0 | **220,9** | – | 75,1 | 49,5 | **124,6** | 22,2 | **146,8** |
| Remboursement de services fournis à d'autres organismes des Nations Unies | – | – | 25,9 | **25,9** | – | **25,9** | – | – | 40,9 | **40,9** | – | **40,9** |
| **Total, ressources disponibles** | **2 727,0** | **74,9** | **8 271,7** | **11 073,6** | **3 323,0** | **14 396,6** | **2 629,8** | **75,1** | **7 992,4** | **10 697,3** | **2 919,8** | **13 617,1** |
| **2. Emplois** | | | | | | | | | | | | |
| **Activités d'aide au développement** | | | | | | | | | | | | |
| A.1 Programmes | 1 504,5 | – | 4 956,0 | **6 460,5** | 2 540,1 | **9 000,6** | 1 518,2 | – | 5 947,2 | **7 465,4** | 2 413,1 | **9 878,5** |
| A.2 Efficacité de l'aide au développement | 178,1 | – | 64,8 | **242,9** | 21,7 | **264,6** | 191,1 | – | 100,5 | **291,6** | 18,8 | **310,4** |
| **Total partiel, activités d'aide au développement (A.1 + A.2)** | **1 682,6** | **–** | **5 020,8** | **6 703,4** | **2 561,8** | **9 265,2** | **1 709,3** | **–** | **6 047,7** | **7 757,0** | **2 431,9** | **10 188,9** |

| | 2008-2009 | | | | | | 2010-2011 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Ressources ordinaires* | *Ressources ordinaires (emploi des recettes diverses)* | *Ressources bilatérales et multilatérales* | **Total partiel, ressources fournies par les donateurs** | *Ressources locales* | **Total, ressources** | *Ressources ordinaires* | *Ressources ordinaires (emploi des recettes diverses)* | *Ressources bilatérales et multilatérales* | **Total partiel, ressources fournies par les donateurs** | *Ressources locales* | **Total, ressources** |
| **Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies** | | | | | | | | | | | | |
| B.1 Coordination des initiatives de développement des Nations Unies | 182,7 | – | 71,9 | **254,6** | 14,1 | **268,7** | 194,9 | – | 94,2 | **289,1** | 12,0 | **301,1** |
| B.2 Bureau de la coordination des activités de développement | 3,9 | 0,3 | 1,6 | **5,8** | – | **5,8** | 3,6 | 0,3 | 1,9 | **5,8** | – | **5,8** |
| **Total partiel, activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies (B.1 + B.2)** | **186,6** | **0,3** | **73,5** | **260,4** | **14,1** | **274,5** | **198,5** | **0,3** | **96,1** | **294,9** | **12,0** | **306,9** |
| **Activités de gestion** | | | | | | | | | | | | |
| C.1 Activités de gestion harmonisée (fonctions 1 à 16) | 473,8 | 67,9 | 177,2 | **718,9** | 59,5 | **778,4** | 498,8 | 68,1 | 254,6 | **821,5** | 47,6 | **869,1** |
| **Total partiel, activités de gestion (C.1)** | **473,8** | **67,9** | **177,2** | **718,9** | **59,5** | **778,4** | **498,8** | **68,1** | **254,6** | **821,5** | **47,6** | **869,1** |
| **Activités entreprises à des fins spéciales** | | | | | | | | | | | | |
| Opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme | | | | | | | | | | | | |
| D.1 Volontaires des Nations Unies | 33,9 | 6,1 | 14,9 | **54,9** | – | **54,9** | 34,8 | 6,1 | 18,3 | **59,2** | – | **59,2** |
| D.2 Fonds d'équipement des Nations Unies | 10,1 | 0,6 | – | **10,7** | – | **10,7** | 8,9 | 0,6 | – | **9,5** | – | **9,5** |

| | *2008-2009* | | | | | | *2010-2011* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Ressources ordinaires* | *Ressources ordinaires (emploi des recettes diverses)* | *Ressources bilatérales et multilatérales* | **Total partiel, ressources fournies par les donateurs** | *Ressources locales* | **Total, ressources** | *Ressources ordinaires* | *Ressources ordinaires (emploi des recettes diverses)* | *Ressources bilatérales et multilatérales* | **Total partiel, ressources fournies par les donateurs** | *Ressources locales* | **Total, ressources** |
| D.3 Services remboursables fournis à d'autres organismes des Nations Unies | – | – | 25,9 | **25,9** | – | **25,9** | – | – | 40,9 | **40,9** | – | **40,9** |
| **Total partiel, opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme (D.1 + D.2 + D.3)** | **44,0** | **6,7** | **40,8** | **91,5** | **–** | **91,5** | **43,7** | **6,7** | **59,2** | **109,6** | **–** | **109,6** |
| **Dépenses découlant de décisions de l'Assemblée générale** | | | | | | | | | | | | |
| E.1 Dépenses liées aux mesures de sécurité prescrites par l'Organisation des Nations Unies[c] | 51,2 | – | 13,3 | 64,5 | 6,7 | 71,2 | 58,0 | – | 16,7 | **74,7** | 8,3 | **83,0** |
| E.2 Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) | 9,0 | – | – | 9,0 | – | 9,0 | 9,5 | – | 3,5 | **13,0** | – | **13,0** |
| E.3 Réforme des arrangements contractuels de l'Organisation des Nations Unies | – | – | – | – | – | – | 2,2 | – | – | **2,2** | – | **2,2** |
| E.4 Système d'administration de la justice de l'Organisation des Nations Unies | – | – | – | | – | | 2,7 | – | – | **2,7** | – | **2,7** |
| **Total partiel, dépenses prescrites par l'Assemblée générale (E.1 + E.2 + E.3 + E.4)** | **60,2** | **–** | **13,3** | **73,5** | **6,7** | **80,2** | **72,4** | **–** | **20,2** | **92,6** | **8,3** | **100,9** |

| | 2008-2009 | | | | | | 2010-2011 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Ressources ordinaires* | *Ressources ordinaires (emploi des recettes diverses)* | *Ressources bilatérales et multilatérales* | **Total partiel, ressources fournies par les donateurs** | *Ressources locales* | **Total, ressources** | *Ressources ordinaires* | *Ressources ordinaires (emploi des recettes diverses)* | *Ressources bilatérales et multilatérales* | **Total partiel, ressources fournies par les donateurs** | *Ressources locales* | **Total, ressources** |
| **Dépenses d'équipement** | | | | | | | | | | | | |
| F.1 Remplacement du système téléphonique du Siège | – | – | – | – | – | – | 4,0 | – | – | **4,0** | – | **4,0** |
| F.2 Remise à niveau du module de ressources humaines Atlas | – | – | – | – | – | – | 1,1 | – | – | **1,1** | – | **1,1** |
| **Total partiel, dépenses d'équipement (F.1 + F.2)** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **–** | **5,1** | **–** | **–** | **5,1** | **–** | **5,1** |
| **Total partiel, activités entreprises à des fins spéciales (D + E + F)** | **104,2** | **6,7** | **54,1** | **165,0** | **6,7** | **171,7** | **121,2** | **6,7** | **79,4** | **207,3** | **8,3** | **215,6** |
| **Total, emploi des ressources (A + B + C +D +E + F)** | **2 447,2** | **74,9** | **5 325,6** | **7 847,7** | **2 642,1** | **10 489,8** | **2 527,8** | **75,1** | **6 477,8** | **9 080,7** | **2 499,8** | **11 580,5** |
| **3. Solde des ressources** | **279,8** | **–** | **2 946,1** | **3 225,9** | **680,9** | **3 906,8** | **102,0** | **–** | **1 514,6** | **1 616,6** | **420,0** | **2 036,6** |

[a] Les soldes d'ouverture pour 2008-2009 ont été révisés compte tenu des montants figurant dans les états financiers vérifiés du PNUD pour l'exercice 2006-2007.

[b] Comprend les intérêts et les recettes diverses, ainsi que les recettes du budget biennal (comprenant les contributions des gouvernements aux coûts des bureaux locaux, les passerelles comptables servant à financer les remboursements d'impôt et les recettes du budget biennal au titre des Volontaires des Nations Unies).

[c] Les ressources affectées aux dépenses de sécurité découlant de décisions de l'Organisation des Nations Unies ont été révisées compte tenu de la décision 2008/1 du Conseil d'administration. Elles reflètent les montants figurant dans le document DP/2008/CRP.2.

# I. Résumé analytique

1. L'Administratrice a déterminé que le PNUD devrait, au cours de l'exercice biennal 2010-2011, s'employer en priorité à collaborer de manière efficace avec les pays de programme en vue de réduire la pauvreté et de réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement, tout en intégrant des mesures de lutte contre les effets du changement climatique dans toutes ses activités d'aide au développement. Le PNUD continuera de jouer un rôle de chef de file et de fournir des orientations pour que le système des Nations Unies devienne plus cohérent et plus efficace et obtienne de meilleurs résultats au niveau des pays, ce qui constitue un autre objectif prioritaire. La gestion axée sur les résultats étant d'une importance capitale, l'Administratrice juge également prioritaire d'améliorer la transparence et la responsabilisation au PNUD, en mettant l'accent sur la réduction des dépenses opérationnelles, d'améliorer la qualité des services d'aide au développement, de gestion et de coordination, de suivre les résultats obtenus dans ce domaine et d'en rendre compte.

2. Le présent projet de budget d'appui biennal et les prévisions connexes de l'Administratrice sont fondés sur les priorités énoncées ci-dessus. Ils tiennent compte également des décisions 2007/32 et 2008/15 du Conseil d'administration, portant approbation du plan stratégique du PNUD pour 2008-2011 (prolongé jusqu'en 2013), qui définit l'orientation générale des opérations du PNUD visant à appuyer les pays de programme. La réduction de la pauvreté et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement sont au cœur des priorités du PNUD. Dans sa résolution 63/232 relative aux activités opérationnelles de développement, l'Assemblée générale a réaffirmé le rôle que joue le PNUD pour le compte de l'ensemble du système des Nations Unies de par sa fonction de coordonnateur résident. Les interventions destinées à avoir des effets sur l'ensemble du système seront renforcées. Dans sa décision 2009/22, le Conseil d'administration a approuvé pour le budget d'appui biennal pour 2010-2011 une approche visant à obtenir les meilleurs rapports coût-efficacité, à investir dans l'organisation et à améliorer la responsabilisation et la transparence.

# II. Contexte stratégique et financier

## A. Cadre stratégique

3. Le plan stratégique définit l'orientation et les priorités des opérations du PNUD visant à appuyer les pays de programme. Il repose sur quatre piliers – les activités de programme, l'exécution efficace des programmes (efficacité du développement), la coordination des initiatives de développement des Nations Unies et les fonctions de gestion – qui orientent la mobilisation et l'affectation des ressources. Les activités de programme sont financées directement au moyen des arrangements en matière de programmation et d'autres ressources (autres que les ressources de base) provenant de fonds d'affectation spéciale et d'accords de répartition des coûts. Le projet de budget du PNUD pour l'exercice biennal 2010-2011 couvre l'essentiel des dépenses correspondant aux deuxième, troisième et quatrième piliers.

4. Le PNUD s'acquitte de deux missions qui concourent au même objectif : a) il fournit un appui politique et technique aux pays de programme qui doivent relever des défis plurisectoriels : éradication de la pauvreté, gouvernance démocratique, prévention des crises et relèvement, environnement et développement durable; et b) il coordonne les activités opérationnelles du système des Nations Unies au niveau des pays, conformément aux résolutions de l'Assemblée générale. Le projet de budget d'appui biennal du PNUD pour 2010-2011 prévoit le financement des ressources humaines et de l'infrastructure opérationnelle dont le PNUD aura besoin pour remplir ces deux missions.

5. Le PNUD s'acquitte de ses multiples fonctions en dispensant des services d'aide au développement, de coordination et de gestion fondés sur la demande et financés au moyen des ressources ordinaires et d'autres ressources. Il répond aux besoins des pays de programme en exécutant des programmes d'aide au développement et en dispensant des conseils axés sur les résultats dans ses domaines d'action privilégiés. Il offre des conseils de politique générale et un appui aux activités de renforcement des capacités de grande qualité, tout en veillant à ce que les fonctions et structures de gestion voulues soient en place et fonctionnent correctement. Bien qu'il existe deux cadres distincts approuvés par le Conseil d'administration, les fonctions de gestion et l'exécution des programmes sont étroitement liées, ce qui implique qu'une structure de gestion manquant de solidité aurait un effet négatif sur les résultats du programme.

6. Le plan stratégique prolongé met l'accent sur la responsabilisation quant aux résultats obtenus en matière de développement, qui concerne toute l'activité du PNUD. L'adoption, en 2008, du cadre de redevabilité du PNUD a représenté une avancée importante, exigeant l'amélioration des rapports soumis au Conseil d'administration et aux partenaires du PNUD, un contrôle interne des résultats par rapport aux plans et aux budgets et le respect des politiques et procédures du Programme. Le cadre de redevabilité du PNUD repose sur un cycle dynamique d'activités de planification, de suivi et de communication des résultats conforme aux principes de déontologie, de gestion des risques et d'apprentissage et tenant compte du caractère indissociable des fonctions de gestion et des résultats en matière de développement ainsi que de l'importance d'une structure de gestion solide.

7. Les ressources humaines du PNUD, et la grande diversité des compétences qu'elles apportent à l'organisation, jouent un rôle capital dans l'appui aux pays de programme et la promotion de politiques et programmes axés sur le développement humain. Comme il ressort du plan stratégique prolongé, la gestion stratégique des ressources humaines est un objectif prioritaire de l'Administratrice. Le PNUD améliorera la gestion stratégique des ressources humaines de manière à ce que l'éventail des compétences et les effectifs répondent aux besoins institutionnels. Compte tenu de la composition démographique actuelle du PNUD, le taux de départs à la retraite sera élevé au cours des prochaines années. Il faut donc accorder une attention particulière à la gestion des aptitudes, y compris à la planification des successions, à l'organisation des carrières et à la reconversion du personnel. Le PNUD s'efforce de renforcer sa capacité d'attirer, de retenir et de perfectionner les talents par une planification et une gestion dynamique de son personnel. Le renforcement de l'apprentissage des questions de fond liées aux programmes et des fonctions de direction et de gestion, ainsi que des programmes de validation des compétences professionnelles, aidera le personnel à mettre en œuvre le plan stratégique avec efficacité.

8. Le cadre de résultats du budget d'appui biennal est un élément à part entière du système de gestion axé sur les résultats qu'applique le PNUD. Les résultats présentés à la section E du chapitre III du présent document sont basés sur le cadre de résultats institutionnel du plan stratégique prolongé. Ils sont fondés sur les résultats obtenus en 2008 ainsi que sur ceux qui sont présentés dans le rapport sur la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique, 2008-2011 (DP/2009/11). Ce rapport fait ressortir un certain nombre de réalisations importantes, notamment l'adoption du système de redevabilité du PNUD, qui traduit l'engagement de l'organisation à assurer une gestion axée sur les résultats et le risque, la mise en place d'un système de gestion des risques de l'organisation, une augmentation de 11 % du nombre de bureaux de pays se conformant totalement aux normes minimales de sécurité opérationnelle, une hausse de 3 % de la représentation des femmes au sein de l'organisation, et une meilleure gestion des aptitudes se traduisant par une augmentation de 21 % du nombre de certificats d'aptitude délivrés. On trouvera des informations plus détaillées concernant les résultats obtenus en 2008-2009 à la section E du chapitre III du présent document, dans la partie « description » de chaque fonction.

9. Dans sa décision 2009/22, le Conseil d'administration a recommandé que le PNUD, afin d'améliorer la transparence, la responsabilisation et la présentation des résultats, classe ses activités en quatre grandes catégories : a) développement; b) gestion; c) coordination des initiatives de développement des Nations Unies; et d) fins spéciales. Cette recommandation était fondée sur des évaluations montrant que les catégories qui étaient utilisées antérieurement pour présenter les données budgétaires pour information ou décision ne se prêtaient pas à une répartition logique et cohérente des activités et des coûts dans le budget d'appui biennal et le cadre de programmation et entre les deux instruments.

10. Les évaluations ont également montré que si, en principe, le budget d'appui biennal devait uniquement servir à financer les fonctions de gestion, dans la pratique, il servait à financer à la fois des fonctions de gestion, des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement, des activités entreprises à des fins spéciales et la majeure partie des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. De même, le principe selon lequel le cadre de programmation ne devait assurer que le financement des activités de développement n'est pas conforme à la réalité puisque le cadre n'englobe pas toutes les activités visant à l'efficacité du développement. En outre, il ne permet pas de distinguer clairement les activités de programme des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement.

11. La mise en œuvre de la décision 2009/22 sera progressive et s'étendra sur les budgets d'appui biennaux 2010-2011 et 2012-2013. Cela devrait permettre d'assurer une meilleure harmonisation avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) pour la répartition des coûts entre le budget-programme et le budget d'appui ainsi que la définition d'une méthode commune pour le traitement d'objets de dépense similaires dans leurs budgets et cadres de financement respectifs et entre ceux-ci, deux objectifs requis par le Conseil d'administration pour le budget d'appui biennal 2012-2013. Il est envisagé d'instaurer un budget unique intégré pour chaque organisation d'ici 2014.

## B. Cadre financier

### Vue d'ensemble

12. Le PNUD a besoin de disposer d'une base de ressources ordinaires suffisante et prévisible pour aider les pays de programme à atteindre leurs objectifs de développement. Tout est mis en œuvre pour maintenir à son niveau ou accroître le volume des contributions des donateurs et étoffer les rangs de ces derniers. Toutefois, la crise économique mondiale et la volatilité des taux de change créent de sérieuses difficultés, en particulier s'agissant de l'orientation stratégique de l'organisation et de sa viabilité, ainsi que de sa capacité d'appuyer la réalisation des objectifs de développement des pays de programme. La viabilité du plan stratégique pourrait être menacée si le niveau des contributions volontaires n'atteignait pas les cibles fixées dans le cadre de ressources intégré approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2007/32.

13. Compte tenu de ce qui précède, l'Administratrice propose qu'un montant de 28 millions de dollars soit consacré aux investissements stratégiques durant l'exercice biennal 2010-2011 (comme il est indiqué au paragraphe 17 et expliqué de façon détaillée aux paragraphes 46 à 63). En outre, sur la base d'une évaluation complète du niveau raisonnable de ressources ordinaires dont le PNUD devrait avoir besoin durant l'exercice biennal 2010-2011, elle propose une augmentation nette du budget de 21,6 millions de dollars, qui permettra à la fois de tenir compte de la nécessité de maîtriser les dépenses de gestion et d'accroître l'efficacité afin de mettre le plus de ressources possibles au service des activités d'aide au développement, et de la nécessité de veiller à la transparence de l'emploi des ressources mises à la disposition du PNUD et de rendre compte des résultats définis dans le plan stratégique. À cet égard, l'Administratrice propose une diminution en volume d'un niveau sans précédent de 69,7 millions de dollars (voir les paragraphes 41 à 45), visant à compenser en grande partie l'augmentation de 91,5 millions de dollars au titre des dépenses non discrétionnaires (voir les paragraphes 38 à 40), conformément à l'approche adoptée lors des précédents exercices biennaux. Il en découlerait une croissance nominale du budget de 49,6 millions de dollars, soit 5,8 %.

14. La diminution en volume de 69,7 millions de dollars est le fruit d'une stratégie de réduction de la taille de l'organisation soigneusement élaborée et mise en œuvre, et approuvée par l'Administratrice, visant à parvenir à une répartition raisonnable et équitable des réductions. Celles-ci concerneront principalement le Siège, afin, notamment, de tenir compte du rôle crucial que jouent les bureaux de pays pour aider les pays de programme à atteindre leurs objectifs de développement, ainsi que du rôle des coordonnateurs résidents et de l'importance des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies.

15. La capacité du Siège à absorber ces réductions n'étant pas illimitée, toute nouvelle diminution en volume aurait des conséquences directes sur les bureaux de pays. Une diminution supérieure au montant proposé de 69,7 millions de dollars aurait vraisemblablement les effets négatifs suivants :

a) Les activités de contrôle et de suivi du programme pâtiraient d'une baisse de capacité pour assurer l'exécution adéquate des activités d'aide au développement et des fonctions de gestion correspondantes;

b) Les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement pâtiraient d'une baisse de capacité pour assurer, dans les délais impartis, des résultats de qualité en matière de développement;

c) Les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et les activités de gestion du PNUD menées au niveau des bureaux de pays, qui sont indissociables, pâtiraient de réductions de leurs capacités essentielles, avec des répercussions négatives sur la fonction de coordonnateur résident;

d) L'exécution des obligations relatives à la direction exécutive, aux activités opérationnelles et à l'établissement des rapports serait compromise, les capacités dans ces domaines étant déjà insuffisantes;

e) Une augmentation du nombre de rapports d'audit faisant état de résultats insatisfaisants, un contrôle insuffisant des avoirs financiers et matériels du PNUD, des difficultés à attirer et à retenir du personnel de valeur et une utilisation insuffisamment systématique des nouveaux outils axés sur les résultats pourraient compromettre les progrès récemment enregistrés dans les domaines des finances, des achats, des ressources humaines et de la gestion axée sur les résultats.

16. L'augmentation des dépenses statutaires, estimée à 91,5 millions de dollars, résulte principalement de l'effet de l'inflation sur l'indemnité de poste et autres prestations, ainsi que de l'augmentation périodique des traitements et de la révision des barèmes. Elle découle de l'application des normes, directives et méthodes de calcul applicables à l'échelle du système des Nations Unies qui sont promulguées par le biais de la Commission de la fonction publique internationale et qui, de ce fait, ne sont pas facultatives et doivent impérativement être respectées. Cependant, le PNUD s'efforcera de réduire les augmentations de coûts liées aux reclassements de postes, qui ont été limitées à 1,3 million de dollars pour l'exercice biennal 2010-2011 (contre 5,3 millions en 2008-2009). Cette réduction a été obtenue par le gel du nombre de postes des classes D2 et D1.

17. L'Administratrice a identifié plusieurs domaines prioritaires aux fins d'investissement stratégique en 2010-2011, compte tenu des priorités de développement nationales et des priorités de l'organisation. Ces domaines sont les suivants :

a) La réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et la lutte contre les effets du changement climatique, tout particulièrement en Afrique et dans les pays les moins avancés, comme suite à la résolution 62/208 de l'Assemblée générale et aux décisions 2007/32, 2008/14 et 2009/9 du Conseil d'administration;

b) Les activités et services en matière de prévention des crises et de relèvement dans les pays de programme affectés, comme suite à la résolution 62/208 de l'Assemblée générale et à la décision 2007/4 du Conseil d'administration;

c) Les activités et services de développement liés à la coopération Sud-Sud entre pays de programme, comme suite à la résolution 62/208 de l'Assemblée générale et aux décisions 2007/36 et 2008/15 du Conseil d'administration;

d) Le renforcement des services de développement à l'échelle mondiale par une gestion plus rigoureuse et un meilleur partage de l'information, comme suite à la résolution 62/208 de l'Assemblée générale.

18. L'Administratrice est pleinement consciente du fait que plusieurs mesures capitales concernant l'ensemble de l'organisation devront être examinées et analysées en profondeur en 2010-2011. Les points suivants feront l'objet d'une attention particulière :

a) Application dans l'ensemble de l'organisation de mesures visant à maîtriser les coûts et à réaliser des gains d'efficacité, dans le cadre d'un processus continu de réduction des coûts;

b) Amélioration de la gestion des ressources humaines, afin de s'assurer que les besoins en capital humain sont entièrement planifiés et satisfaits;

c) Clarification et confirmation de la taille et du financement de la structure de base, en s'alignant sur la pratique des autres organismes des Nations Unies;

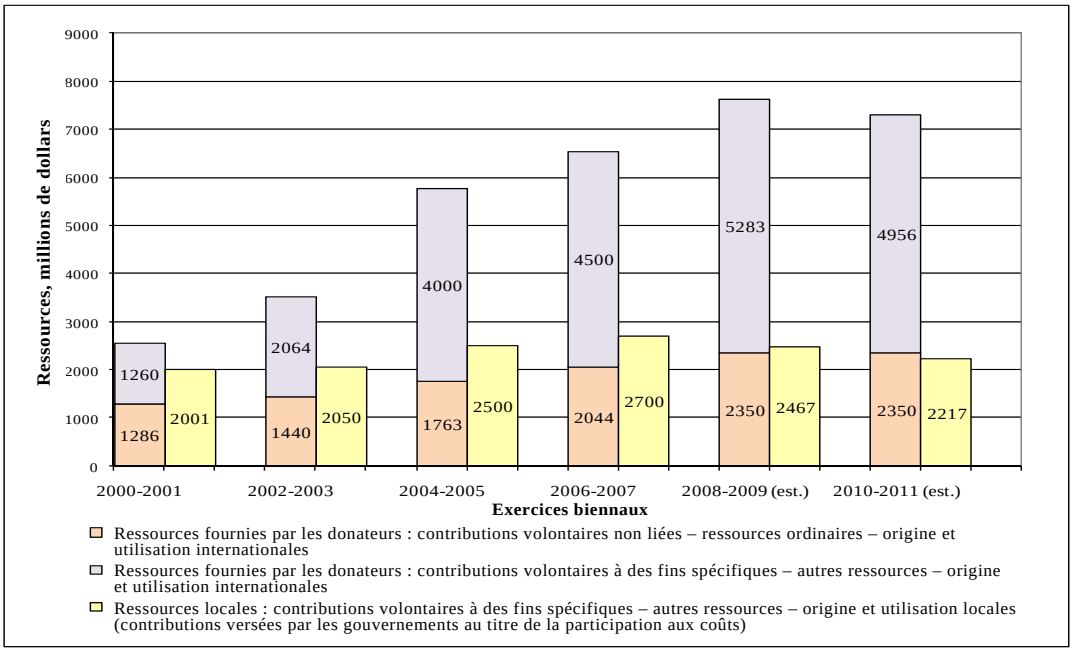
d) Examen et validation de la politique de recouvrement des coûts et de sa contribution au financement du PNUD, en s'alignant sur la pratique des autres organismes des Nations Unies.

19. L'Administratrice propose que ces priorités et celles qui ne manqueront pas d'apparaître soient traitées en consultation avec le Conseil d'administration durant l'exercice biennal 2010-2011, pour être ensuite incluses dans le projet de budget d'appui biennal pour 2012-2013.

**Prévisions de ressources**

20. La figure 1 donne une vue d'ensemble des montants réels et estimatifs des contributions, par catégorie de financement, sur six exercices biennaux. En valeur nominale, les montants versés par les donateurs au titre des ressources ordinaires devraient s'élever à 2,3 milliards de dollars, soit un niveau inchangé par rapport à l'exercice biennal 2008-2009. Les autres montants versés par les donateurs, pour les fonds d'affectation spéciale ou dans le cadre du partage des coûts, devraient diminuer en valeur nominale d'environ 300 millions de dollars (6 %) pour passer de 5,3 milliards de dollars en 2008-2009 à 5 milliards de dollars en 2010-2011. Les ressources locales apportées par les gouvernements des pays hôtes devraient elles aussi enregistrer une diminution, d'environ 300 millions de dollars (10 %), pour s'établir à 2,2 milliards de dollars. Compte tenu de ce qui précède, on estime que le montant total des contributions des donateurs et des contributions locales sera de 9,5 milliards de dollars en 2010-2011, soit 600 millions de dollars de moins que les prévisions pour 2008-2009.

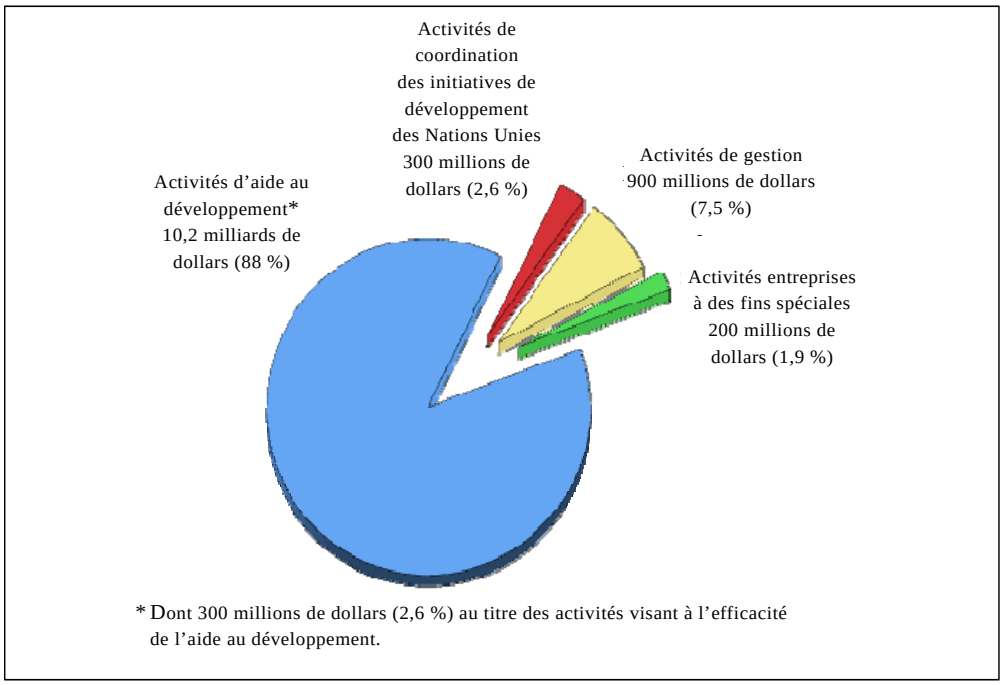
Figure 1
**Contributions, par catégorie de financement, de 2000-2001 à 2010-2011**
(En millions de dollars, en valeur nominale)




21. La figure 2 donne un aperçu de l'emploi qui sera fait de l'ensemble des ressources prévues pour l'exercice biennal 2010-2011 – environ 11,6 milliards de dollars – dont 88 % environ seront consacrés aux activités de développement, 7,5 % aux activités de gestion, 2,6 % aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et 1,9 % à des activités entreprises à des fins spéciales. À titre indicatif, les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies qui sont financées par le PNUD, considérées par rapport à l'ensemble des activités opérationnelles du système des Nations Unies, devraient demeurer inférieures à 0,9 %[1].

[1] Pourcentage obtenu en répartissant le montant de 306,9 millions de dollars pour cette catégorie sur les prévisions pour deux années, sur la base du rapport du Conseil économique et social publié sous la cote E/2009/76. Les prévisions reposent sur l'hypothèse selon laquelle le montant total des dépenses au titre des activités opérationnelles du système des Nations Unies en 2007, dernière année pour laquelle des données complètes sont disponibles pour l'ensemble du système, demeurera à un niveau constant en 2010-2011.

Figure 2
**Emploi du total des ressources, 2010-2011 (estimation)**




22. Le plan de ressources du PNUD pour 2010-2011 présenté au tableau 1, qui englobe les ressources ordinaires et les autres ressources, est basé sur le cadre de planification des ressources intégré, qui répartit les activités entre les catégories approuvées dans la décision 2009/22 et expliquées en détail à la section C du présent chapitre. Le plan de ressources comprend trois éléments concernant les ressources provenant des donateurs et les ressources locales : a) le montant total estimatif des ressources disponibles (13,6 milliards de dollars), qui comprend le solde d'ouverture (3,9 milliards de dollars), le montant des contributions (9,5 milliards de dollars) et les recettes diverses (200 millions de dollars); b) l'emploi prévu des ressources (11,6 milliards de dollars), qui comprend les activités de développement (10,2 milliards de dollars), les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies (300 millions de dollars), les activités de gestion (900 millions de dollars) et les activités entreprises à des fins spéciales (200 millions de dollars); et c) le solde (2 milliards de dollars environ).

23. Les dépenses prévues au titre de l'aide au développement pour 2010-2011 devraient représenter 88 % de l'ensemble des ressources, contre un pourcentage de 88,3 % prévu pour 2008-2009. Cette baisse, certes modeste en pourcentage, doit être considérée en valeur nominale. Dans cette perspective, les dépenses au titre des activités d'aide au développement pour 2010-2011 devraient augmenter de 924 millions de dollars, soit une hausse importante de 10 % par rapport aux niveaux prévus pour 2008-2009. De même, les dépenses prévues au titre des activités de gestion pour 2010-2011 devraient représenter 7,5 % de l'ensemble des ressources, contre 7,4 % pour 2008-2009. Si ce pourcentage représente une modeste hausse par rapport à l'exercice biennal précédent, il est toutefois nettement inférieur au

pourcentage des ressources que les autres fonds et programmes prévoient de consacrer à leurs activités de gestion en 2010-2011.

24. Le plan de ressources (tableau 1) est à relier aux tableaux et au texte du présent document traitant des activités de gestion, des activités visant à l'efficacité du développement, des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et des activités entreprises à des fins spéciales. Le tableau 4 et le tableau récapitulatif 4 contiennent des prévisions de dépenses pour ces activités, pour les ressources ordinaires et les autres ressources respectivement. Pour mettre en correspondance les montants figurant dans ces deux tableaux et ceux du tableau 1, il convient de prendre note des points suivants :

a) Les ressources prévues au titre des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement pour 2010-2011 s'élèvent à un total de 310,4 millions de dollars (tableau 1). Elles comprennent : i) des ressources ordinaires d'un montant de 191,1 millions de dollars – soit 119,3 millions de dollars (tableau 4) auxquels s'ajoutent 71,8 millions de dollars de ressources au titre du programme ordinaire [selon les propositions figurant dans l'examen à mi-parcours des arrangements en matière de programmation pour 2008-2011 (DP/2010/5)]; et ii) 119,3 millions de dollars (100,5 millions plus 18,8 millions) d'autres ressources (tableau récapitulatif 4);

b) Les ressources prévues au titre des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies pour 2010-2011 s'élèvent à un total de 306,9 millions de dollars (tableau 1). Elles comprennent : i) des ressources ordinaires d'un montant de 198,5 millions de dollars, auxquelles s'ajoutent des recettes au titre des ressources ordinaires d'un montant de 300 000 dollars – soit 166,8 millions de dollars (tableau 4) plus 32 millions de dollars de ressources du programme ordinaire [selon les propositions figurant dans l'examen à mi-parcours des arrangements en matière de programmation pour 2008-2011 (DP/2010/5)]; et ii) 108,1 millions de dollars (96,1 millions plus 12 millions) d'autres ressources soit 78,1 millions de dollars (tableau récapitulatif 4) plus 30 millions de dollars d'autres ressources du programme;

c) Les ressources prévues au titre des activités de gestion pour 2010-2011 s'élèvent au total à 869,1 millions de dollars (tableau 1). Elles comprennent : i) des ressources ordinaires d'un montant de 498,8 millions de dollars, auxquelles s'ajoutent 68,1 millions de recettes au titre des ressources ordinaires – soit 566,9 millions de dollars (tableau 4); et ii) 302,2 millions de dollars (254,6 millions plus 47,6 millions) d'autres ressources (tableau récapitulatif 4);

d) Les ressources prévues au titre des activités entreprises à des fins spéciales pour 2010-2011 s'élèvent au total à 215,6 millions de dollars (tableau 1). En ce qui concerne les opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme, elles comprennent : i) des ressources ordinaires d'un montant de 43,7 millions de dollars, plus 6,7 millions de dollars de recettes au titre des ressources ordinaires – soit 50,4 millions (tableau 4); et ii) 59,2 millions de dollars d'autres ressources (tableau récapitulatif 4). S'agissant des activités prescrites par l'Assemblée générale et des dépenses d'équipement, elles comprennent : iii) 77,5 millions de dollars (72,4 millions plus 5,1 millions) de ressources ordinaires (voir sect. VII du tableau 2); et iv) 28,5 millions de dollars (20,2 millions plus 8,3 millions) d'autres ressources, comme indiqué aux paragraphes 89 et 96.

25. Les détails et les incidences financières du projet de budget d'appui du PNUD et des prévisions connexes de l'Administratrice pour l'exercice biennal 2010-2011 sont présentés au chapitre III.

## C. Classification des coûts

### Classification des activités et des dépenses

26. Le projet de budget d'appui du PNUD et les prévisions connexes pour l'exercice biennal 2010-2011 ont été établis sur la base des quatre grandes catégories de dépenses recommandées dans la décision 2009/22 : a) développement; b) gestion; c) coordination des initiatives de développement des Nations Unies; et d) fins spéciales. Les quatre catégories de dépenses, brièvement décrites ici, apparaissent dans les tableaux et le texte du présent document. Elles ont été élaborées pour l'essentiel à partir d'une série d'examens de la classification des coûts, dont les principaux sont décrits plus loin, aux paragraphes 31 à 36.

27. *Activités de gestion*. Les activités de gestion comprennent les activités liées au rôle de chef de file du PNUD et à sa représentation dans les pays, les activités de direction et de supervision des programmes, et les activités de gestion et d'administration des opérations. Elles sont indispensables à l'obtention des résultats en matière de développement et des résultats institutionnels définis dans le plan stratégique prolongé.

28. *Activités de développement*. Les activités de développement comprennent les activités de programme et les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement. Les ressources allouées aux programmes sont celles qui sont prévues pour financer les activités de pays, les activités de prévention des crises et de relèvement et les programmes et projets régionaux et mondiaux dans les domaines d'intervention du PNUD. Les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement représentent les fonctions et activités du PNUD nécessaires à l'obtention des résultats visés en matière de développement. On peut les décomposer comme suit : activités d'élaboration et de mise en œuvre des programmes, et services consultatifs sur les orientations des programmes.

29. *Coordination des initiatives de développement des Nations Unies*. Les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies correspondent aux apports nécessaires pour appuyer la coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies. Ces activités peuvent être décomposées comme suit : activités de coordination au niveau des pays, prescrites par l'Assemblée générale comme relevant de la seule responsabilité du PNUD, et activités de développement au niveau des pays visant à appuyer la participation du PNUD aux équipes de pays des Nations Unies[2].

30. *Activités entreprises à des fins spéciales*. Les activités entreprises à des fins spéciales sont des activités transversales, qui se décomposent en trois sous-catégories : les activités prescrites par l'Assemblée générale, les opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme; et les dépenses d'équipement. Les

[2] De plus amples discussions aux fins d'harmonisation seront nécessaires avec les organisations partenaires en vue d'uniformiser la présentation des activités de développement au niveau des pays et des dépenses d'appui à la participation des organismes des Nations Unies aux équipes de pays.

activités prescrites par l'Assemblée générale entraînent des dépenses au titre des mesures de sécurité, ainsi que des dépenses liées à l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), à la réforme des arrangements contractuels et au système d'administration de la justice des Nations Unies. Les opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme comprennent le programme des Volontaires des Nations Unies, le Fonds d'équipement des Nations Unies et les services remboursables fournis à d'autres organismes du système. Les dépenses d'équipement correspondent à de nouvelles immobilisations.

**Examens de la classification des coûts**

31. L'examen interne de la classification des coûts des bureaux de pays du PNUD avait pour objet de mieux comprendre le lien entre les sources de financement et les types de dépenses au niveau de ces bureaux en ce qui concerne les activités de gestion, les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement et les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, dont la plupart étaient inscrites au budget d'appui des précédents exercices biennaux.

32. L'examen a pris la forme d'une étude détaillée de la charge de travail, plus poussée dans son principe que les précédentes études menées par les bureaux de pays, qui ont fourni, à des fins d'illustration, des estimations concernant les activités de gestion et les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et ont permis d'évaluer dans quelle mesure le personnel des bureaux de pays était engagé dans des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement. Des études avaient déjà été entreprises dans le cadre de la préparation du budget d'appui biennal d'exercices antérieurs en vue de valider les activités et de justifier la répartition des heures de travail et des coûts correspondants entre les activités relevant du PNUD et les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. Cependant, l'étude approfondie la plus récente de la charge de travail utilisait une méthode d'établissement des coûts simplifiée et fondée sur les activités – adoptée en 1992 et régulièrement révisée depuis – pour confirmer la nature des activités des bureaux de pays et valider l'emploi (répartition en pourcentage) qu'il est prévu de faire du montant total des ressources affectées au budget d'appui biennal. On considérait que cette approche et cette méthode offraient un moyen rationnel d'estimer et de vérifier la répartition des activités et des coûts entre activités de gestion, activités visant à l'efficacité de l'aide au développement et activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies.

33. Les catégories d'activités et la répartition des coûts auxquelles a abouti l'examen de la classification des coûts des bureaux de pays corroborent les conclusions d'études antérieures quant à la difficulté à dissocier les activités de gestion et les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies dans la structure des bureaux de pays du PNUD. L'examen a aussi confirmé qu'il en allait de même des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement. À cet égard, il est apparu qu'une part importante du temps de travail de chaque membre du personnel était partagée entre ces trois types d'activités.

34. L'examen interne de la classification des coûts des bureaux de pays du PNUD a été mené en mars et avril 2009. Y ont participé plus de 3 000 membres du personnel de 106 bureaux de pays, soit un échantillon largement représentatif qui

permet des estimations solides. Il en est ressorti que 27 % du temps de travail (équivalent temps plein) financé par le budget d'appui biennal dans les bureaux de pays était consacré à des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. Les 73 % restants étaient consacrés à des activités de gestion (rôle de chef de file et représentation, direction et supervision du programme, et gestion et administration des opérations) et à des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement (activités d'élaboration et de mise en œuvre des programmes et services consultatifs sur les orientations des programmes).

35. La répartition des dépenses au niveau des bureaux de pays en ce qui concerne les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement est fondée sur une approche à deux niveaux de l'application de l'examen interne de la classification des coûts des bureaux de pays du PNUD ainsi que de ses résultats. Cette approche consiste à répartir les dépenses des bureaux de pays entre les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et l'ensemble des autres activités (activités de gestion et activités visant à l'efficacité de l'aide au développement), en s'appuyant sur la méthode des équivalents temps plein, puis à répartir toutes les dépenses entre les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement et les activités de gestion en utilisant la méthode du « poste entier » (domaine d'activité principal/intitulé du poste). L'utilisation de cette méthode a entraîné le reclassement de 17 postes d'administrateur recruté sur le plan international, de 334 postes d'administrateur recruté sur le plan national et de 316 postes d'agent des services généraux de la catégorie des activités de gestion à celle des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement. Par ailleurs, 17 autres postes d'administrateur recruté sur le plan international et deux autres postes d'agent des services généraux ont aussi été reclassés de la catégorie des activités de gestion à celle des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement, comme il est indiqué aux alinéas a) et c) du paragraphe 36 ci-dessous.

36. Un deuxième examen (documentaire) interne de la classification des coûts du PNUD a porté sur les activités et coûts financés par le budget d'appui biennal en ce qui concerne le Bureau de la prévention des crises et du relèvement, le Bureau des politiques de développement et le Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud. Une distinction a été faite entre les activités et coûts relatifs à la direction et à la supervision (gestion) de l'ensemble des programmes et ceux qui se rapportent à l'appui direct aux capacités en matière de formulation des politiques et des programmes à l'échelon national (efficacité de l'aide au développement). L'examen a montré que certaines activités visant à l'efficacité de l'aide au développement étaient financées par le budget d'appui biennal lorsque des fonctionnaires du Bureau de la prévention des crises et du relèvement ou du Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud fournissaient, dans leurs domaines de compétence, des services consultatifs sur les orientations et un appui à la mise en œuvre des programmes du même ordre que ceux que fournissent les spécialistes des bureaux de pays. De plus, l'examen à mi-parcours des arrangements en matière de programmation a révélé l'existence de services consultatifs d'orientation au niveau mondial financés au titre du programme mondial en tant qu'» activités visant à l'efficacité de l'aide au développement ». En résumé, il conviendrait de classer dans la catégorie des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement et coûts correspondants :

a) Pour le Bureau de la prévention des crises et du relèvement : 15 postes d'administrateur recruté sur le plan international pouvant être déployés avec

souplesse pour renforcer les capacités des bureaux de pays en matière de prévention des crises et de relèvement;

b) Pour le Bureau des politiques de développement : 52 postes d'administrateur recruté sur le plan international financés au titre du programme mondial (en dehors du budget d'appui biennal) dont les titulaires fournissent des services consultatifs d'orientation aux niveaux régional et national;

c) Pour la coopération Sud-Sud : deux postes d'administrateur recruté sur le plan international et deux postes locaux dont les titulaires fournissent des services d'appui aux opérations menées en Afrique et en Asie.

# III. Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011

## A. Résumé des propositions

### Généralités

37. Après avoir bien étudié la question, et pour doter le PNUD d'une structure optimale et en même temps économique, l'Administratrice propose pour l'exercice biennal 2010-2011 un budget net de 828,3 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, comparable au budget 2008-2009 (voir détails au tableau 2 et dans les chapitres qui suivent), soit une augmentation nominale nette de 49,6 millions de dollars (5,8 %) par rapport au montant brut des crédits ouverts pour 2008-2009. Les principaux facteurs à l'origine de cette augmentation sont présentés dans le tableau 2 et analysés dans les paragraphes suivants.

### Augmentations des coûts

38. L'augmentation nette des coûts d'un montant de 91,5 millions de dollars apparaissant au tableau 2 (soit une hausse de 10,7 % par rapport au montant brut des crédits ouverts pour 2008-2009) s'explique par l'augmentation des coûts nominaux non discrétionnaires liés aux structures de gestion, aux fonctions et aux activités du PNUD pour l'exercice biennal 2010-2011. Quoique non négligeable, cette augmentation est sensiblement inférieure à celle qui a été enregistrée en 2008-2009 (15,1 %) et inverse la tendance à la hausse qui s'était amorcée en 2004-2005 (9,5 %) et s'était poursuivie en 2006-2007 (13,5 %) et en 2008-2009 (15,1 %).

39. Les ajustements de coûts s'expliquent principalement par les facteurs suivants :

a) Une augmentation nette de 61,3 millions de dollars, qui résulte de l'effet de l'inflation sur l'indemnité de poste et autres prestations versées au personnel international et au personnel local du siège, sur les prestations versées aux administrateurs recrutés sur le plan national et au personnel local des bureaux de pays, et sur les dépenses de fonctionnement;

b) Une augmentation nette de 20,2 millions de dollars, qui résulte des augmentations périodiques de traitement du personnel international et du personnel local du siège, ainsi que de la révision, prescrite par l'ONU, des salaires des administrateurs recrutés sur le plan national et du personnel local des bureaux de pays;

c) Une diminution nette de 1,5 million de dollars, qui résulte des ajustements de change dus à l'effet global des fluctuations des taux de change par rapport au dollar;

d) Une augmentation nette de 10,2 millions de dollars, qui résulte des ajustements des dépenses de fonctionnement tenant à l'augmentation des loyers dans les villes sièges et dans les bureaux de pays, ainsi que de l'augmentation des loyers tenant au déménagement de bureaux de pays pour des raisons de sécurité;

e) Une augmentation nette de 1,3 million de dollars, qui résulte des reclassements de postes proposés et de la mise en œuvre de la réforme des régimes contractuels de l'ONU.

40. L'effet global de l'inflation pour 2010-2011 est estimé à 3,3 % par an (correspondant à l'effet combiné d'un taux d'inflation annuel de 1,8 % au siège et de 4,5 % pour les bureaux de pays), contre 4,1 % pour l'exercice biennal 2008-2009 (3,2 % au siège et 4,7 % pour les bureaux de pays) et 3,5 % pour 2006-2007 (2,1 % au siège et 4 % pour les bureaux de pays).

**Gains d'efficacité (diminutions en volume)**

41. En réponse aux préoccupations exprimées par les membres du Conseil d'administration et face à la crise économique mondiale actuelle, l'Administratrice a fait de la maîtrise des coûts et de l'amélioration de l'efficacité une priorité urgente du budget d'appui biennal pour l'exercice 2010-2011.

42. Ainsi, chaque unité administrative du PNUD a été chargée d'établir un projet de budget concret, réaliste et réalisable, tendant à l'optimisation de l'efficacité, à la redéfinition des priorités et à la réduction des coûts, par :

a) La suppression des services et activités redondants ou non essentiels, notamment la réduction des dépenses consacrées aux activités discrétionnaires (voyages, consultants, fournitures, etc.);

b) La recherche des fonctions et activités connexes d'un moindre rang de priorité que l'on pourrait réduire ou supprimer;

c) Une meilleure rentabilisation de la gestion des postes, notamment l'instauration d'un gel;

d) L'optimisation de l'emploi des ressources extrabudgétaires.

En vue de ces objectifs, l'Administratrice propose une diminution en volume réel d'un montant d'environ 69,7 millions de dollars, soit une baisse de 8,2 % par rapport au montant brut des crédits approuvés pour l'exercice 2008-2009.

43. Cette diminution résulte de l'imputation de dépenses sur les fonds extrabudgétaires (35,7 millions de dollars), de la réalisation de gains d'efficacité (18,8 millions de dollars) et du gel de postes permanents (15,2 millions de dollars). L'imputation de dépenses sur les fonds extrabudgétaires répond en partie au vœu du Conseil d'administration de mieux répartir les coûts de gestion entre ressources ordinaires et ressources extrabudgétaires. On trouvera de plus amples informations sur cette diminution de 69,7 millions de dollars dans la partie du présent chapitre consacrée aux effets des réductions sur les dépenses générales de fonctionnement et sur les dépenses de personnel.

Tableau 2
**Récapitulatif des principales augmentations et diminutions prévues (ressources ordinaires)**
(Montant nominal en millions de dollars)

| | | | Total | *Pourcentage du montant brut des crédits ouverts pour 2008-2009 (853,6 millions de dollars)* |
|---|---|---|---|---|
| **I.** | **Montant net des crédits ouverts pour 2008-2009** | | **778,7** | |
| **II.** | **Augmentation/diminution nette des coûts** | | | |
| | Effets de l'inflation sur les prestations payables au personnel et les dépenses de fonctionnement | | **61,3** | |
| | Incidence de la modification du barème des traitements du personnel des Nations Unies | | **20,2** | |
| | Incidence des ajustements liés aux opérations de change | | **(1,5)** | |
| | Ajustement des dépenses de fonctionnement | | **10,2** | |
| | Incidence des reclassements proposés et de la réforme des régimes contractuels de l'ONU | | **1,3** | |
| | **Total des augmentations de coûts** | | **91,5** | **10,7** |
| **III.** | **a)** | **Diminutions en volume** | | |
| | | Gains d'efficacité | **(18,8)** | |
| | | Ajustements de la proportionnalité | **(35,7)** | |
| | | Réductions liées au gel des postes | **(15,2)** | |
| | | **Montant brut des diminutions en volume** | **(69,7)** | **-8,2** |
| | **b)** | **Augmentations en volume** | | |
| | | **Activités de gestion** | | |
| | | Renforcement de l'appui aux activités de prévention des crises et de relèvement | **7,2** | |
| | | Amélioration de la gestion et du partage des connaissances | **6,5** | |
| | | Renforcement de l'appui opérationnel dans la région Afrique | **3,6** | |
| | **Total partiel** | | **17,3** | **2,0** |
| | | **Activités visant à l'efficacité de l'aide au développement** | | |
| | | Renforcement des contributions de fond aux activités liées au changement climatique | **5,6** | |
| | | Renforcement des contributions de fond à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement | **2,1** | |
| | | Renforcement des contributions de fond aux activités de prévention des crises et de relèvement | **2,1** | |

| | | Total | *Pourcentage du montant brut des crédits ouverts pour 2008-2009 (853,6 millions de dollars)* |
|---|---|---|---|
| | Renforcement des contributions de fond aux activités de coopération Sud-Sud | **0,9** | |
| | **Total partiel** | **10,7** | **1,3** |
| | **Montant brut des augmentations en volume** | **28,0** | **3,3** |
| | **Montant net des diminutions en volume (III.a + III.b)** | **(41,7)** | **-4,9** |
| **IV.** | **Total partiel (augmentation nette, coûts et volume) (II + III)** | **49,8** | **5,8** |
| **V.** | **Variation nette des prévisions de recettes** | | |
| | Augmentation/diminution au titre des remboursements d'impôts | **(0,2)** | |
| | **Total (variations des prévisions de recettes)** | **(0,2)** | **0,0** |
| **VI.** | **Variation nette (y compris montant estimatif des recettes) (II + III + V)** | **49,6** | **5,8** |
| | **Montant net des ressources nécessaires pour 2010-2011 (I + IV + V)** | **828,3** | |
| **VII.** | **Activités à des fins spéciales (activités prescrites par l'Assemblée générale et dépenses d'équipement)** | | |
| | **a. Activités prescrites par l'Assemblée générale** | | |
| | Coût des mesures de sécurité prescrites par l'ONU | **58,0** | |
| | Normes comptables internationales pour le secteur public | **9,5** | |
| | Réforme des régimes contractuels de l'ONU (ressources humaines) | **2,2** | |
| | Système d'administration de la justice des Nations Unies | **2,7** | |
| | **Total partiel** | **72,4** | |
| | **b. Dépenses d'équipement** | | |
| | Remplacement du système téléphonique du siège | **4,0** | |
| | Mise à niveau d'Atlas | **1,1** | |
| | **Total partiel** | **5,1** | |
| | **Total des activités à des fins spéciales (IV.a + IV.b)** | **77,5** | |

44. Il est proposé de réduire de 36,1 millions de dollars le montant des dépenses générales de fonctionnement. Cette réduction est le résultat de l'imputation de certains coûts sur les ressources extrabudgétaires (21,9 millions de dollars), ainsi que de la réalisation de gains d'efficacité, de la redéfinition des priorités et de la suppression d'activités non essentielles (14,2 millions de dollars). Les réductions liées aux activités non essentielles tiennent aux facteurs suivants :

a) Baisse des coûts liés aux technologies de l'information et des communications résultant des éléments suivants : passage à une nouvelle plate-forme plus rentable pour l'hébergement du progiciel de gestion intégré; consolidation des fonctions d'appui aux technologies de l'information et des communications en unités centralisées; amélioration des stratégies d'approvisionnement pour favoriser la normalisation; consolidation des licences et rationalisation des structures d'appui; amélioration du recouvrement des coûts; suppression des fonctions d'appui à faible valeur ajoutée;

b) Réduction des frais de voyage à tous les niveaux de l'organisation, résultant notamment des éléments suivants : réduction du nombre de missions prévues; limitation du nombre de participants aux missions; utilisation accrue des billets à bas prix; envoi de missions multipays et multiobjectifs; recours accru aux téléconférences et visioconférences;

c) Forte réduction des dépenses au titre des services de consultant et de personnel temporaire du fait de la redéfinition des priorités ou de la suppression d'activités non essentielles;

d) Rationalisation des dépenses de formation, par une utilisation accrue des technologies et des cours en ligne et par un recours plus sélectif et plus discrétionnaire aux ateliers en présentiel;

e) Baisse des remboursements dus à l'Organisation des Nations Unies grâce à l'amélioration de la capacité salariale interne.

45. Il est proposé une réduction des dépenses de personnel de 33,6 millions de dollars, liée à 222 postes : 32 postes d'administrateur recruté sur le plan international, 48 postes d'administrateur recruté sur le plan national et 142 postes d'agent des services généraux. Cette réduction tient à divers facteurs : imputation de certains coûts sur les ressources extrabudgétaires (13,8 millions de dollars); réalisation de gains d'efficacité, redéfinition des priorités et suppression d'activités non essentielles (4,6 millions de dollars); gel de postes (15,2 millions de dollars). Le montant total des réductions de coûts liées à ces 222 postes se décompose comme suit :

a) Postes imputés sur les ressources extrabudgétaires : 20 postes d'administrateur recruté sur le plan international, 13 postes d'administrateur recruté sur le plan national et 59 postes d'agent des services généraux;

b) Postes supprimés : 1 poste d'administrateur recruté sur le plan international, 3 postes d'administrateur recruté sur le plan national et 9 postes d'agent des services généraux;

c) Postes gelés : 11 postes d'administrateur recruté sur le plan international, 32 postes d'administrateur recruté sur le plan national et 74 postes d'agent des services généraux.

### Investissements dans l'organisation

46. Pour couvrir les investissements stratégiques dans cinq domaines, il est proposé des augmentations en volume d'un montant de 28 millions de dollars, soit une augmentation de 3,3 % par rapport au montant brut des crédits approuvés pour l'exercice 2008-2009. Sur ce montant, 17,3 millions de dollars seraient consacrés aux activités de gestion et 10,7 millions de dollars aux activités visant à l'efficacité

de l'aide au développement. Au total, il est proposé de créer 72 postes, dont 41 seraient affectés aux activités visant à l'efficacité de l'aide au développement aux niveaux national et régional (16 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 25 postes locaux) et 31 aux activités de gestion, dont 15 aux niveaux national et régional (5 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 10 postes locaux) et 16 au siège (10 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 6 postes locaux). On trouvera ci-après une brève description des cinq domaines proposés aux fins d'investissements stratégiques.

**Prévention des crises et relèvement**

47. Les conflits violents et les catastrophes naturelles ne cessent de se multiplier dans le monde entier, avec leur cortège de drames humains et de gâchis économiques. Entre 2000 et 2007, on a dénombré environ 400 catastrophes naturelles par an, touchant 230 millions de personnes dans 120 pays et provoquant des pertes économiques estimées à 80 milliards de dollars[3]. Un seul conflit violent, une seule catastrophe naturelle peuvent suffire à anéantir des décennies d'aide au développement et à compromettre de nouvelles perspectives de développement.

48. En matière de prévention des crises et de relèvement, le PNUD garde pour objectif premier le renforcement des capacités nationales dans le domaine de la prévention ou de la réduction des risques liés aux crises, ainsi que le soutien aux efforts de relèvement rapide qui favorisent un développement national durable. Il s'agit d'aider les pays en développement à élaborer et à mettre en œuvre des réponses adaptées aux situations de crise en leur fournissant des services consultatifs directs, une assistance technique et un appui programmatique, mais aussi en faisant appel aux capacités du Bureau de la prévention des crises et du relèvement, qui fournit des orientations institutionnelles, des services de contrôle et un soutien opérationnel. Le Bureau est de plus en plus sollicité : près d'une centaine de pays mettent actuellement en œuvre des programmes et des projets de prévention des crises et de relèvement. Face à cette demande croissante, les ressources (ordinaires et autres) consacrées au développement ont connu une progression constante. En revanche, le financement au titre des ressources ordinaires des activités de gestion et des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement n'a pas suivi le même rythme et stagne aux niveaux de 2004-2005. Il est crucial d'assurer au Bureau un financement supplémentaire et prévisible sur les ressources ordinaires.

49. L'Administratrice propose un investissement stratégique de 9,3 millions de dollars au titre des ressources ordinaires dans le domaine de la prévention des crises et du relèvement. Sur ce total, 7,2 millions de dollars seraient consacrés au renforcement des activités de gestion du Bureau au siège par la création de 10 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 6 postes d'agent des services généraux, en adéquation avec la nécessité d'assurer les fonctions de gestion de façon réactive, rapide, responsable et propre à réduire les risques. Les 2,1 millions de dollars restants serviraient à renforcer les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement au niveau régional par la création de cinq postes soumis à recrutement international et d'un poste d'agent des services généraux pour fournir des services consultatifs et d'appui technique adéquats en réponse aux besoins divers et croissants des pays de programme.

---

[3] *Source* : Centre de recherche sur l'épidémiologie des catastrophes, Base de données internationales sur les catastrophes.

### Changement climatique

50. La gamme des problèmes posés par le changement climatique est impressionnante, en particulier dans les pays les moins avancés. Les pays côtiers de faible altitude et les petits États insulaires en développement risquent d'être gravement inondés, voire d'être totalement submergés sous l'effet de la montée des eaux des océans. Les zones enclavées et semi-arides pourraient se réchauffer et s'assécher davantage, compliquant encore la survie de populations déjà marginalisées. Avec l'augmentation des températures, les problèmes sanitaires risquent de se multiplier et de s'aggraver et de nombreux réservoirs génétiques sont menacés, certaines espèces risquant même de disparaître.

51. Le PNUD soutient les pays en développement en renforçant leurs capacités de lutte contre les effets du changement climatique, notamment par l'adoption de politiques favorables aux pauvres et de stratégies à faible émission de carbone qui soient inclusives et réactives. L'expérience du PNUD montre qu'il faut dans ce domaine suivre une démarche systématique mêlant collecte exhaustive de données, analyses approfondies, et définition réaliste des priorités. Cette démarche passe par l'évaluation des vulnérabilités, la définition et l'intégration de stratégies et de politiques, l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action, la consultation des parties prenantes, un accès au financement de la lutte contre les émissions de carbone, et l'instauration d'un système adapté de suivi, de contrôle et d'établissement de rapports.

52. L'Administratrice propose un investissement stratégique de 5,6 millions de dollars au titre des ressources ordinaires afin de renforcer les capacités nationales des pays les moins avancés face au changement climatique, donnant ainsi suite à la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques organisée à Copenhague en décembre 2009. Sur ce montant, 4 millions de dollars serviraient à financer le renforcement des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement au niveau national par la création de 24 postes d'administrateur hors classe recruté sur le plan national pour des spécialistes du changement climatique chargés de la coordination dans chaque pays en ce qui concerne les services techniques et les avis consultatifs. Le solde de 1,6 million de dollars servirait à renforcer les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement au niveau régional par la création de quatre postes d'administrateur recruté sur le plan international pour apporter un appui aux administrateurs recrutés sur le plan national, principalement en matière de planification à un niveau élevé et d'assistance technique.

### Afrique

53. L'Afrique compte le plus grand nombre de pays les moins avancés et de pays classés comme pays à faible revenu par le PNUD. Bon nombre d'entre eux sont par ailleurs considérés comme étant en crise, en sortie de crise ou sujets aux conflits. Les menaces posées par les dernières crises alimentaire, pétrolière et financière ont exacerbé les difficultés que rencontre le PNUD pour faire face aux défis du développement et aux problèmes opérationnels. Cette situation se traduit souvent par l'incapacité de financer, recruter ou retenir un nombre suffisant de directeurs des opérations et de conseillers de direction compétents au sein des bureaux de pays pour appuyer les fonctions de gestion et les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement du PNUD.

54. C'est pourquoi, dans un grand nombre de cas, les rapports d'audit des bureaux de pays en Afrique laissent à désirer, en particulier dans les domaines des finances, des achats, des ressources humaines et des technologies de l'information et des communications. Les exigences accrues des donateurs concernant les obligations liées à l'établissement des rapports ne sont souvent pas respectées de façon satisfaisante, et les outils améliorés de gestion ne sont pas toujours compris et mis en œuvre de façon efficace. Ces problèmes opérationnels ne mettent pas le PNUD en position de mieux répondre aux besoins du développement. Dans bien des cas, la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement a pris du retard, en raison notamment du besoin urgent de services d'appui supplémentaires pour la formulation de politiques reposant sur les objectifs du Millénaire afin d'accélérer la mise en œuvre des scénarios de Gleneagles[4].

55. L'Administratrice propose un investissement stratégique de 5,7 millions de dollars au titre des ressources ordinaires afin de renforcer les capacités des bureaux de pays du PNUD en Afrique, donnant ainsi suite aux recommandations des commissaires aux comptes et soutenant la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Sur ce total, 3,6 millions de dollars seraient consacrés au renforcement des activités de gestion des bureaux de pays par la création de 5 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 10 postes d'administrateur hors classe recruté sur le plan national, afin que les fonctions de gestion soient assurées de façon réactive, rapide, responsable et propre à réduire les risques. Le solde de 2,1 millions de dollars servirait à renforcer les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement dans les bureaux de pays par la création de cinq postes soumis à recrutement international pour renforcer la gestion de l'aide liée aux objectifs du Millénaire pour le développement, la coordination des donateurs et la mobilisation des ressources.

**Coopération Sud-Sud**

56. La coopération Sud-Sud est pour les pays en développement un moyen efficace et rentable de partager leurs données d'expérience et leurs connaissances en matière de développement. Il s'agit d'intégrer aux programmes nationaux et régionaux les expériences acquises par la coopération en faisant interagir directement plusieurs programmes de pays ou en apportant un soutien direct au niveau régional.

57. Conformément au quatrième cadre de coopération Sud-Sud pour 2009-2011 (prolongé jusqu'en 2013), des bureaux d'appui à la coopération Sud-Sud doivent être établis dans chaque région pour aider les équipes de pays des Nations Unies, les administrations nationales et autres partenaires du développement à mobiliser et à mettre en œuvre les capacités dont dispose le Sud. Ces moyens seront consacrés à la réalisation d'objectifs de développement convenus au niveau international, l'accent étant mis en particulier sur les objectifs du Millénaire pour le développement.

58. L'Administratrice propose un investissement stratégique de 900 000 dollars au titre des ressources ordinaires, donnant ainsi suite à la Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud organisée en décembre 2009. Ce montant serait consacré au renforcement des activités visant à l'efficacité de l'aide

[4] Études qui tendent à montrer que l'engagement, pris en 2005 à Gleneagles par le Groupe des Huit, de doubler, entre 2004 et 2010, le montant de l'aide au développement accordée à l'Afrique ne menace pas la stabilité macroéconomique.

au développement au niveau régional par la création de deux postes d'administrateur recruté sur le plan international pour compléter les capacités existantes des bureaux d'appui à la coopération Sud-Sud.

**Gestion des connaissances**

59. Pour optimiser l'effet des services de développement à l'échelle mondiale, il est essentiel que les connaissances soient gérées et partagées efficacement. Le renforcement des capacités de gestion des connaissances au PNUD passe par des améliorations dans trois domaines stratégiques : intranet, pour accroître l'efficacité interne; Internet, pour renforcer la diffusion de l'information par le biais du site Web du PNUD; extranet, pour partager des connaissances et échanger des idées avec les partenaires du développement.

60. L'intranet du PNUD doit être refondu pour faciliter l'intégration et l'harmonisation avec les résultats et les outils de gestion de l'information internes. Cette amélioration devrait permettre une meilleure uniformisation des informations du siège et des bureaux de pays. Il s'agit de créer une architecture de gestion de l'information cohérente, offrant un accès convivial aux politiques, procédures et ressources internes du PNUD.

61. Conformément à la recommandation formulée par le Corps commun d'inspection des Nations Unies en juin 2008, les sites Internet de tous les organismes des Nations Unies doivent être gérés au moyen d'un système de gestion des contenus, système qui permet avec un minimum de connaissances techniques, de modifier le contenu, les éléments graphiques et la structure d'un site Web, avantage d'autant plus important que le PNUD est présent dans 166 pays, que les sites de projets se comptent par centaines, et que les contenus en ligne se doivent d'être multilingues.

62. Le PNUD ne dispose pas de la plate-forme institutionnelle nécessaire pour collaborer, partager des connaissances, communiquer et se mettre en réseau avec les partenaires du développement externes. Aussi est-il très urgent d'investir dans une plate-forme extranet sécurisée. Organisées et mises en contexte, les connaissances mises à disposition sur une telle plate-forme peuvent être exploitées de manière exhaustive et rentable. Cet aspect est particulièrement important pour fournir aux pays de programme et autres partenaires du développement des informations et des services relatifs aux objectifs du Millénaire pour le développement fondés sur l'expérience et le savoir, ainsi que pour mettre à la disposition des équipes de pays des Nations Unies les connaissances acquises à l'échelle du système des Nations Unies.

63. L'Administratrice propose un investissement stratégique de 6,5 millions de dollars au titre des ressources ordinaires afin d'améliorer la gestion du savoir au PNUD et le partage des connaissances au sein de la communauté internationale du développement. Sur ce montant, 700 000 dollars seraient consacrés au renforcement des activités de gestion institutionnelle à l'appui des activités intranet, 1,3 million de dollars au renforcement du soutien à la gestion des activités Internet, et 4,5 millions de dollars au renforcement des activités de gestion à l'appui des activités extranet.

### Prévisions de recettes

64. Le montant estimatif des recettes du budget d'appui biennal 2010-2011 s'élève à 75,1 millions de dollars, soit une augmentation de 200 000 dollars par rapport au budget d'appui 2008-2009. Ces recettes se décomposent en trois catégories : les contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, les recettes que le programme des Volontaires des Nations Unies tire des services qu'il fournit aux organismes des Nations Unies, et un lien comptable avec les contributions volontaires qui doit permettre de compléter le financement du remboursement aux membres du personnel des impôts sur le revenu auxquels ils sont soumis.

65. Le montant estimatif des contributions aux dépenses locales des bureaux extérieurs que les gouvernements doivent verser s'établit à 52,6 millions de dollars, soit un niveau identique à celui de l'exercice biennal précédent. Les recettes au titre du programme des Volontaires des Nations Unies devraient également rester à un niveau identique à celui de l'exercice 2008-2009, soit 5 millions de dollars. Le montant devant permettre de compléter le financement des remboursements d'impôt devrait augmenter de 200 000 dollars, portant à 17,5 millions de dollars le montant total des ressources obtenues au moyen du lien comptable.

### Contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux

66. Le tableau 3 fait apparaître pour 2008 les contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux, à savoir les versements directs en espèces, les passerelles comptables avec des contributions volontaires, et les contributions en nature, selon la catégorie de revenu des pays bénéficiaires de programmes. Par rapport au montant total des dépenses (66,4 millions de dollars), le montant des contributions représentait 49,3 millions de dollars en 2008, dont 37,6 millions de dollars pour les versements directs et les passerelles comptables avec des contributions volontaires, et 11,7 millions de dollars pour les contributions en nature, soit une progression de 13,5 millions de dollars (ou 38 %) par rapport au montant total de 35,8 millions de dollars enregistré pour 2006.

Tableau 3
**Contributions aux dépenses des bureaux locaux, par catégorie de pays, en 2008**
(En millions de dollars des États-Unis, en valeur nominale)

| | | *Montant reçu* | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Catégorie de pays* | *Montant dû, y compris contributions en nature* | *Espèce et passerelles comptables* | *Contributions en nature* | **Total** | *Pourcentage du montant dû* |
| Pays à faible revenu | 16,8 | 7,1 | 4,6 | **11,7** | 70 |
| Pays à revenu intermédiaire | 37,0 | 19,2 | 5,8 | **25,0** | 68 |
| Pays contributeurs nets | 12,6 | 11,3 | 1,3 | **12,6** | 100 |
| **Total** | **66,4** | **37,6** | **11,7** | **49,3** | **74** |

67. L'Administratrice se félicite des progrès accomplis par de nombreux pays de programme pour honorer les engagements pris quant à leur contribution aux dépenses des bureaux locaux. Néanmoins, le respect de leurs obligations par les pays à revenu intermédiaire demeure insuffisant. Pour l'exercice biennal 2010-2011, le PNUD continuera de se ménager la possibilité de retenir une partie des ressources budgétaires allouées aux pays à revenu intermédiaire dont la contribution aux dépenses des bureaux locaux est très insuffisante.

**Allocation des ressources**

68. Les ressources sont réparties par fonction selon les principes harmonisés de la budgétisation axée sur les résultats (également utilisée par l'UNICEF et le PNUAP). La répartition est également fonction des réalisations passées et tient compte des investissements, des réductions proposées et des dépenses renouvelables. Les prévisions de dépenses, par fonction, au titre des ressources ordinaires sont présentées au tableau 4 et celles qui sont imputées sur les autres ressources au tableau récapitulatif 4. Le tableau récapitulatif 3 présente les prévisions budgétaires au titre des ressources ordinaires, par catégorie de dépenses.

69. Le montant brut des ressources ordinaires proposé pour 2010-2011 s'établit à 903,4 millions de dollars (tableau 4). Une fois soustrait le montant estimatif des recettes du budget d'appui biennal (75,1 millions de dollars), le montant net s'élève à 828,3 millions de dollars, soit une augmentation nominale de 49,6 millions de dollars par rapport au budget net approuvé pour l'exercice biennal 2008-2009, résultant d'une augmentation nette des coûts de 91,5 millions de dollars et d'une diminution nette en volume de 41,7 millions de dollars, compensée en partie par une augmentation en recettes de 200 000 dollars.

70. Au tableau 4 et au tableau récapitulatif 4, la colonne « 2008-2009, crédits ouverts ajustés selon la répartition par fonction harmonisée » met en évidence la redistribution des ressources ordinaires et autres entre les 16 fonctions harmonisées, conformément à la logique d'uniformisation poursuivie par le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP. La colonne « Effet des classifications de coûts en application de la décision 2009/22 » fait apparaître la redistribution des ressources sur la base des examens de la classification des coûts (voir par. 31 à 36).

71. Les coûts inscrits au titre des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies dans les bureaux de pays sont répartis sur l'ensemble de la structure des bureaux de pays du PNUD. Sur la base des examens de la classification des coûts, 27 % des coûts au niveau des bureaux de pays pour l'exercice 2010-2011 sont imputables aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies.

72. Les coûts inscrits au titre des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement au niveau des bureaux de pays sont répartis selon le principe des postes entiers, définis en fonction de leur principal domaine de travail et de leur titre fonctionnel (voir par. 31 à 36).

Tableau 4
**Prévisions de dépenses, par fonction (ressources ordinaires)**
(En millions de dollars, montant nominal)

| | *2008-2009 crédits ouverts ajustés selon la répartition par fonction harmonisée*[e] | *Effet des classifications de coûts en application de la décision 2009/22* | *2008-2009 crédits ouverts ajustés* | *Propositions 2010-2011* | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | *Volume* | | | |
| | | | | *Montant* | *Pour-centage* | *Coût* | *2010-2011 prévisions* |
| **A. Budget biennal** | | | | | | | |
| 1. Direction exécutive et pilotage | 8,9 | – | 8,9 | (1,3) | -14,6 | 0,2 | 7,8 |
| 2. Représentation et promotion du mandat principal du PNUD | 32,4 | – | 32,4 | (0,9) | -2,8 | 2,8 | 34,3 |
| 3. Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation | 29,6 | – | 29,6 | 2,4 | 8,1 | 1,4 | 33,4 |
| 4.a Encadrement, administration et contrôle des programmes[a] | 97,9 | – | 97,9 | 7,3 | 7,5 | 10,3 | 115,5 |
| 4.b Encadrement, administration et contrôle des programmes[b] | 105,6 | (105,6) | – | Voir infra-efficacité de l'aide au développement | | | |
| 5. Gestion des achats et de l'approvisionnement | 4,9 | – | 4,9 | (0,2) | -3,1 | 0,1 | 4,8 |
| 6.a Prévention des crises, relèvement et gestion des situations d'urgence | 0,6 | – | 0,6 | 0,0 | -4,2 | 0,0 | 0,6 |
| 6.b Prévention des crises, relèvement et gestion des situations d'urgence[b] | 0,7 | (0,7) | – | Voir infra-efficacité de l'aide au développement | | | |
| 7. Relations extérieures et partenariats | 29,4 | – | 29,4 | (2,2) | -7,5 | 4,0 | 31,2 |
| 8. Communication interne et externe : relations avec les médias et le public | 10,5 | – | 10,5 | (1,2) | -11,4 | 0,5 | 9,8 |
| 9. Mobilisation des ressources | 2,3 | – | 2,3 | (0,3) | -14,1 | 0,0 | 2,0 |
| 10. Gestion financière | 54,0 | – | 54,0 | (6,2) | -11,5 | 8,2 | 56,0 |
| 11. Technologies de l'information et des communications | 48,2 | – | 48,2 | (5,8) | -12,0 | 2,5 | 44,9 |
| 12. Gestion administrative générale | 72,7 | – | 72,7 | (8,9) | -12,2 | 11,2 | 75,0 |
| 13. Gestion des ressources humaines | 92,8 | – | 92,8 | (5,0) | -5,4 | 5,4 | 93,2 |
| 14. Audit interne et investigations | 28,6 | – | 28,6 | (0,7) | -2,4 | 2,6 | 30,5 |
| 15. Évaluation institutionnelle | 21,7 | – | 21,7 | (2,7) | -12,4 | 2,2 | 21,2 |
| 16. Sécurité du personnel | 7,2 | – | 7,2 | (0,9) | -12,5 | 0,4 | 6,7 |
| **Total partiel** | **648,0** | **(106,3)** | **541,7** | **(26,6)** | **-4,9** | **51,8** | **566,9** |
| **B. Appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies** | | | | | | | |
| 17. Bureaux de pays[c] | 150,7 | (150,7) | – | Voir activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies | | | |
| Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies[c] | 4,2 | (4,2) | – | | | | |
| **Total partiel** | **154,9** | **(154,9)** | **–** | **–** | | **–** | **–** |
| **C. Appui aux autres fonds et programmes** | | | | | | | |
| 18. Volontaires des Nations Unies[d] | 40,0 | (40,0) | – | Voir activités à des fins spéciales | | | |

| | *2008-2009 crédits ouverts ajustés selon la répartition par fonction harmonisée*[e] | *Effet des classifications de coûts en application de la décision 2009/22* | *2008-2009 crédits ouverts ajustés* | *Propositions 2010-2011* | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | *Volume* | | | |
| | | | | *Montant* | *Pour-centage* | *Coût* | *2010-2011 prévisions* |
| Fonds d'équipement des Nations Unies[d] | 10,7 | (10,7) | – | | | | |
| **Total partiel** | **50,7** | **(50,7)** | **–** | **–** | | **–** | **–** |
| **Total des activités de gestion** | | | **541,7** | **(26,6)** | **-4,9** | **51,8** | **566,9** |
| **Activités de développement** | | | | | | | |
| Efficacité de l'aide au développement | | | | | | | |
| Activités visant l'efficacité de l'aide au développement[b] | s.o. | 106,3 | 106,3 | (0,9) | -0,8 | 13,9 | 119,3 |
| **Total partiel** | | **106,3** | **106,3** | **(0,9)** | **-0,8** | **13,9** | **119,3** |
| **Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies** | | | | | | | |
| Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies | | | | | | | |
| Bureaux de pays[c] | s.o. | 150,7 | 150,7 | (6,3) | -4,2 | 18,5 | 162,9 |
| Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies[c] | s.o. | 4,2 | 4,2 | (0,5) | -12,9 | 0,2 | 3,9 |
| **Total partiel** | | **154,9** | **154,9** | **(6,8)** | **-4,4** | **18,7** | **166,8** |
| **Activités à des fins spéciales** | | | | | | | |
| Activités à des fins spéciales – Opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme | | | | | | | |
| Volontaires des Nations Unies[d] | s.o. | 40,0 | 40,0 | (5,7) | -14,3 | 6,6 | 40,9 |
| Fonds d'équipement des Nations Unies[d] | s.o. | 10,7 | 10,7 | (1,7) | -15,9 | 0,5 | 9,5 |
| **Total partiel** | | **50,7** | **50,7** | **(7,4)** | **-14,6** | **7,1** | **50,4** |
| **Montant brut des ressources nécessaires (A + B + C)** | **853,6** | **–** | **853,6** | **(41,7)** | **-4,9** | **91,5** | **903,4** |
| Montant estimatif des recettes | (74,9) | – | (74,9) | (0,2) | 0,3 | – | (75,1) |
| **Montant net des ressources nécessaires** | **778,7** | **–** | **778,7** | **(41,9)** | **-5,4** | **91,5** | **828,3** |

[a] Activités de gestion liées à l'encadrement, à l'administration et au contrôle des programmes.

[b] Activités visant à l'efficacité de l'aide au développement liées à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme et aux services consultatifs relatifs à l'élaboration du programme.

[c] Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies liées aux activités de coordination au niveau des pays prescrites par l'Assemblée générale et aux activités de développement au niveau des pays visant à appuyer la participation du PNUD aux équipes de pays des Nations Unies.

[d] Activités à des fins spéciales liées aux opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme.

[e] Le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP ont convenu d'harmoniser davantage la répartition des ressources au sein des 16 fonctions de gestion. Les crédits ouverts en 2008-2009 ont été ajustés en conséquence pour tenir compte de l'adoption du principe de répartition par poste plein. Les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies au niveau national ont également été ajustées de 28 % à 27 % du montant des dépenses des bureaux de pays, conformément à l'examen de la classification des coûts.

**Modifications concernant les postes**

73. Le tableau 5 récapitule la répartition des postes par lieu d'affectation (ressources ordinaires) et le tableau récapitulatif 5 indique la répartition des postes par lieu d'affectation (total des ressources, y compris les postes financés par les autres ressources). Le tableau récapitulatif 2 fait apparaître les modifications qu'il est proposé d'apporter concernant les postes de rang supérieur financés sur les ressources ordinaires.

74. L'Administratrice propose une réduction nette de 117 (4 %) du nombre total de postes financés par les ressources ordinaires, qui passerait de 3 334 pour l'exercice biennal 2008-2009 à 3 217 pour l'exercice 2010-2011. Ce chiffre correspond à une augmentation nette de 10 postes d'administrateur recruté sur le plan international dans les bureaux de pays et 9 autres au siège, contrebalancée par une forte réduction nette du nombre de postes d'administrateur recruté sur le plan national et d'agent des services généraux : 127 pour les bureaux de pays et 9 autres au siège.

75. Le nombre total de postes prévus pour 2010-2011 dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux s'établit à 2 706 (84 %), dont 114 postes de Volontaire des Nations Unies dans les bureaux extérieurs. Les 511 autres postes sont affectés au siège, soit 11 postes au Bureau de la coordination des activités de développement, 64 postes de Volontaire des Nations Unies, 16 postes au Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et 420 postes pour tous les autres services du PNUD.

76. Les modifications ainsi proposées pour 2010-2011 sont déterminées par les quatre grands facteurs suivants : a) les diminutions en volume prévues par le présent budget; b) les nouveaux investissements stratégiques proposés; c) l'application de la classification des coûts aux activités visant à l'efficacité de l'aide au développement; d) la réforme des régimes contractuels. L'effet des modifications liées aux diminutions en volume et aux investissements stratégiques est analysé aux paragraphes 45 et 46. L'application de la classification des coûts aux activités visant à l'efficacité de l'aide au développement, quoique sans incidence sur le nombre de postes pour l'exercice biennal 2008-2009, conduit à privilégier les activités de développement par rapport aux activités de gestion, comme il est expliqué au paragraphe 35.

Tableau 5

**Répartition des postes par lieu d'affectation (ressources ordinaires)**

(En millions de dollars des États-Unis, en valeur nominale)

| | *Postes approuvés en 2008-2009* | | | | | | | *Variation : augmentation (diminution)* | | | | | | *Postes proposés pour 2010-2011* | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *ADM/ SGA/ SSG* | *D-2* | *D-1* | *AI* | *Autres* | **Total** | *Pour-centage* | *ADM/ SGA/ SSG* | *D-2* | *D-1* | *AI* | *Autres* | **Total** | *ADM/ SGA/ SSG* | *D-2* | *D-1* | *AI* | *Autres* | **Total** | *Pour-centage* |
| **I. Gestion** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bureaux de pays et bureaux régionaux | – | 44 | 124 | 247 | 1 608 | **2 023** | 60,7 | – | 1 | (2) | (5) | (141) | **(147)** | – | 45 | 122 | 242 | 1 467 | **1 876** | 58,3 |
| Siège | 10 | 26 | 44 | 161 | 160 | **401** | 12,0 | – | (1) | 2 | 15 | 3 | **19** | 10 | 25 | 46 | 176 | 163 | **420** | 13,1 |
| **Total partiel** | **10** | **70** | **168** | **408** | **1 768** | **2 424** | **72,7** | **–** | **–** | **–** | **10** | **(138)** | **(128)** | **10** | **70** | **168** | **418** | **1 630** | **2 296** | **71,4** |
| **II. Efficacité de l'aide au développement** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bureaux de pays | – | – | – | 34 | 652 | **686** | | – | – | – | 16 | 14 | **30** | – | – | – | 50 | 666 | **716** | |
| **Total partiel** | **–** | **–** | **–** | **34** | **652** | **686** | **20,6** | **–** | **–** | **–** | **16** | **14** | **30** | **–** | **–** | **–** | **50** | **666** | **716** | **22,3** |
| **III. Coordination des activités de développement des Nations Unies** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bureaux de pays[1] | | | | | | **–** | | | | | | | **–** | | | | | | **–** | |
| Bureau de la coordination des activités de développement | – | 1 | 1 | 3 | 7 | **12** | | – | – | – | (1) | – | **(1)** | – | 1 | 1 | 2 | 7 | **11** | – |
| **Total partiel** | **–** | **1** | **1** | **3** | **7** | **12** | **0,3** | **–** | **–** | **–** | **(1)** | **–** | **(1)** | **–** | **1** | **1** | **2** | **7** | **11** | **0,3** |
| **IV. Fins spéciales** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Volontaires des Nations Unies[2] | – | 1 | 3 | 24 | 162 | **190** | 5,7 | – | – | – | (4) | (8) | **(12)** | – | 1 | 3 | 20 | 154 | **178** | 5,5 |
| Fonds d'équipement des Nations Unies | – | 1 | 3 | 9 | 9 | **22** | 0,7 | – | – | – | (2) | (4) | **(6)** | – | 1 | 3 | 7 | 5 | **16** | 0,5 |
| **Total partiel** | **–** | **2** | **6** | **33** | **171** | **212** | **6,4** | **–** | **–** | **–** | **(6)** | **(12)** | **(18)** | **–** | **2** | **6** | **27** | **159** | **194** | **6,0** |
| **Total** | **10** | **73** | **175** | **478** | **2 598** | **3 334** | **100,0** | **–** | **–** | **–** | **19** | **(136)** | **(117)** | **10** | **73** | **175** | **497** | **2 462** | **3 217** | **100,0** |

(*Voir notes page suivante*)

(*Notes du tableau 5*)

[1] Tous les fonctionnaires affectés aux bureaux de pays sont inclus dans les catégories « bureaux de pays » et « bureaux de pays et bureaux régionaux » aux rubriques « I. Gestion » et « II. Efficacité de l'aide au développement ».

[2] Sur les 154 autres fonctionnaires, 114 sont affectés aux bureaux de pays.

77. Du fait de la réforme des régimes contractuels, les engagements pour une durée limitée financés au titre des frais généraux de fonctionnement au budget d'appui biennal doivent être convertis en postes ordinaires ou tout simplement supprimés. Par conséquent, il est proposé de créer 33 postes pour des engagements de durée déterminée, à savoir 20 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 13 postes d'administrateur recruté sur le plan national. Comme la création de ces postes se traduira par des augmentations de coûts et par des diminutions équivalentes (suivant les niveaux de conversion réels), les conséquences nettes de ces conversions sur les coûts sont minimes, s'établissant à environ 800 000 dollars, montant inscrit au tableau 2 au titre des augmentations des coûts pour l'exercice 2010-2011.

78. La création de nouveaux postes, ou le reclassement de postes existants, aux classes D-2 et D-1 doit correspondre à des responsabilités plus vastes et plus complexes, surtout au niveau des bureaux de pays. Pour ces postes, les propositions ont été évaluées au regard des directives de la Commission de la fonction publique internationale relatives au reclassement de postes. Selon la norme-cadre de la Commission pour le classement des emplois, le poste de directeur est un poste auquel s'attachent de hautes responsabilités, ce qui est le cas en particulier des coordonnateurs résidents, qui pilotent l'action des organismes des Nations Unies dans les pays et doivent promouvoir le programme d'action de l'ONU auprès des gouvernements hôtes.

79. Dans le souci de maîtriser les coûts, et compte tenu des orientations données précédemment par le Conseil d'administration et par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, l'Administratrice propose de ne pas modifier le nombre de postes de responsabilité financés sur les ressources ordinaires pour 2010-2011 (voir tableau 5 et tableau récapitulatif 2).

80. S'agissant de la classe D-2, il est proposé de reclasser un poste D-2 à la classe D-1 et d'imputer un poste D-2 sur les ressources extrabudgétaires. À l'inverse, l'Administratrice propose de reclasser à D-2 le poste D-1 de chef du Bureau de la sécurité au Bureau de la gestion, compte tenu des attributions et responsabilités accrues ainsi que de la complexité des fonctions attachées à ce poste. De même, il est proposé de reclasser de D-1 à D-2 le poste de coordonnateur résident au Zimbabwe, compte tenu d'impératifs particuliers en matière de politique, de développement et de représentation ainsi que sur le plan opérationnel.

81. À la classe D-1, trois nouveaux postes sont proposés pour les directeurs chargés des domaines de pratique suivants : prévention des conflits et relèvement; réduction des risques et relèvement; relèvement rapide. Ces créations de postes sont contrebalancées par le reclassement de D-1 à D-2 du poste de coordonnateur résident au Zimbabwe et de D-1 à P-5 du poste de conseiller au Bureau des partenariats, ainsi que par la suppression du poste D-1 de coordonnateur résident en Bulgarie.

82. Dans le budget d'appui biennal pour 2006-2007, huit postes de directeur de pays avaient été créés en convertissant temporairement des postes de coordonnateur résident en lieu et place des postes nouvellement créés de représentant spécial adjoint du Secrétaire général cofinancés par le PNUD et le Département des opérations de maintien de la paix, comme établi dans la structure des postes de l'ONU. La conversion temporaire de ces huit postes de coordonnateur résident existants en postes de directeur de pays était motivée par le souci d'utiliser les ressources disponibles avec prudence. Il s'agissait également d'une solution provisoire pratique qui permettait d'appliquer les recommandations, formulées dans l'examen triennal complet, tendant à renforcer les moyens d'action des bureaux de pays du PNUD face aux situations d'urgence complexe. À l'expiration des dispositions applicables aux différents représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, les postes temporaires de directeur de pays devront redevenir des postes de coordonnateur résident, et il faudra alors trouver une solution plus durable pour créer des postes de directeur de pays

## B. Activités menées à des fins spéciales

83. Comme indiqué précédemment, les activités menées à des fins spéciales sont subdivisées en trois groupes : activités prescrites par l'Assemblée générale; opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme et dépenses d'équipement. Ces activités, ainsi que leurs incidences financières, sont décrites dans la présente section.

### Activités prescrites par l'Assemblée générale

*Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU*

84. Le PNUD participe à l'application des mesures de portée mondiale qui ont été approuvées et sont actuellement mises en œuvre par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU. Ces mesures comprennent le programme de coordination de la sécurité sur le terrain approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 59/276, qui prévoit que le PNUD prenne en charge une partie des dépenses communes concernant la sécurité sur le terrain et au siège. Pour l'exercice biennal 2010-2011, la part revenant au PNUD représentera 20,2 % du montant total des dépenses. Comme suite à la parution du rapport du Secrétaire général intitulé « Mesures de sécurité interinstitutions : organisation générale des responsabilités dans le système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies sur le terrain » (A/57/365), des normes minimales de sécurité opérationnelle, considérées comme des normes standard de sécurité à l'échelle du système des Nations Unies, ont été adoptées et mises en application. Ces normes s'appliquent également au siège.

85. La catégorie « dépenses de sécurité prescrites par l'ONU », qui correspond aux dépenses liées aux activités de sécurité prescrites par la résolution 59/276 de l'Assemblée générale et d'autres directives de l'ONU, a été introduite dans le budget de 2006-2007. Pour les exercices biennaux 2008-2009 et 2010-2011, ces dépenses représentent le coût du programme de coordination des mesures de sécurité sur le terrain et des investissements que doivent réaliser les bureaux de pays et le siège pour être en conformité avec les normes minimales de sécurité opérationnelle.

86. En 2008-2009, un crédit de 71,2 millions de dollars (déduction faite d'un solde créditeur de 4 millions de dollars correspondant à une surfacturation du Département de la sûreté et de la sécurité en 2006-2007), a été ouvert pour couvrir le coût estimatif des dépenses de sécurité prescrites par l'ONU, dont 51,2 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et 20 millions de dollars au titre des autres ressources. Un montant approximatif de 65,7 millions de dollars sera dépensé, dont 18,5 millions de dollars seront prélevés sur les autres ressources. Sur ce montant, 32,3 millions de dollars seront affectés au programme de coordination des mesures de sécurité sur le terrain (déduction faite d'un crédit de 5,1 millions de dollars correspondant à la surfacturation effectuée par le Département de la sûreté et de la sécurité); 32,9 millions de dollars serviront à financer les évaluations et investissements que devront réaliser les bureaux de pays conformément aux normes minimales de sécurité opérationnelle; et 500 000 dollars permettront de couvrir les investissements nécessaires dans ce domaine au siège. Les investissements réalisés au niveau des pays en 2008-2009 ont contribué à améliorer la sécurité de plus de 7 000 agents dans 100 bureaux de pays du PNUD.

87. Par ailleurs, et pour faire face aux dépenses supplémentaires que pourrait occasionner l'application des mesures de sécurité prescrites par l'ONU en 2008-2009, l'Administrateur a demandé – et obtenu – que le Conseil d'administration l'autorise, à titre exceptionnel, à engager des dépenses supplémentaires d'un montant maximal de 10,2 millions de dollars (correspondant à 20 % du montant net des ressources ordinaires demandées à cette fin, soit 51,2 millions de dollars). Ces fonds devaient être affectés exclusivement au financement de nouvelles activités de sécurité prescrites par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU et il devait être rendu compte de leur utilisation dans le cadre de l'examen annuel de la situation financière soumis au Conseil d'administration. Ces fonds n'ont pas été utilisés.

88. Le montant brut des ressources nécessaires pour couvrir les dépenses de sécurité prescrites par l'ONU pendant l'exercice biennal 2010-2011 est estimé à 85 millions de dollars, qui se répartiraient comme suit :

a) Coûts liés à la participation du PNUD au programme de coordination des mesures de sécurité sur le terrain (44 millions de dollars – soit une augmentation de 5 millions de dollars par rapport à 2008-2009);

b) Évaluations et investissements nécessaires pour assurer l'application des normes minimales de sécurité opérationnelle dans les bureaux de pays, s'agissant de l'assistance sur place, de la mise aux normes des locaux, des déménagements de bureaux et de l'achat de matériel de sécurité (40 millions de dollars – soit une augmentation de 5,3 millions par rapport à 2008-2009); et

c) Application des normes minimales de sécurité opérationnelle dans les locaux du siège (1 million de dollars, soit une diminution de 500 000 dollars par rapport à 2008-2009).

89. Conformément à la stratégie de proportionnalité appliquée par le PNUD, un montant estimatif de 25 millions de dollars (sur le total de 85 millions de dollars) sera financé au moyen d'autres ressources. Les 60 millions de dollars restants seront financés, à hauteur de 58 millions de dollars, par les ressources ordinaires, et à hauteur de 2 millions de dollars, par le crédit attendu du Département de la sûreté et de la sécurité en 2010 au titre d'une surfacturation intervenue en 2008-2009.

90. Pour faire face aux dépenses de sécurité supplémentaires que pourrait occasionner l'application en 2010-2011 des mesures de sécurité prescrites par l'Assemblée générale – en particulier à la suite des récents attentats de Kaboul – l'Administrateur demande, comme il l'avait fait en 2008-2009, de l'autoriser, à titre exceptionnel, à engager des dépenses supplémentaires pouvant atteindre 17,4 millions de dollars (correspondant à 30 % du montant net des ressources ordinaires demandées à cette fin, soit 58 millions de dollars). Ces fonds seraient affectés exclusivement au financement de nouvelles activités de sécurité prescrites par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU et il serait rendu compte de leur utilisation dans le cadre de l'examen annuel de la situation financière du PNUD soumis au Conseil d'administration.

*Normes comptables internationales pour le secteur public*

91. Dans sa résolution 60/283, l'Assemblée générale a approuvé l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), qui viendront remplacer les Normes comptables du système des Nations Unies. Les normes IPSAS sont considérées comme étant la pratique de référence pour les organismes publics et les organisations à but non lucratif.

92. L'application des normes IPSAS devrait conduire à une transparence et une responsabilité accrues en dotant les organismes des Nations Unies d'un système cohérent, comparable et harmonisé de présentation et de communication de l'information financière. Elle devrait aussi favoriser l'harmonisation des règlements financiers et des règles de gestion financière, ainsi que des pratiques, politiques et procédures connexes.

93. La mise en œuvre des normes IPSAS est supervisée par le Bureau de la gestion et continue d'être dirigée par le Bureau des finances et de l'administration. Le projet de mise en œuvre est géré selon la méthode Prince 2, qui est mondialement reconnue. Le PNUD a établi un Conseil des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), composé des organismes donateurs, bénéficiaires et partenaires du Programme, qui est chargé de formuler des avis, de donner des orientations et de superviser le projet de mise en œuvre. Celui-ci s'articule autour de trois axes principaux : a) politique financière et transition (définition et application des normes IPSAS); b) accompagnement du changement (restructuration, reconfiguration des processus de gestion, communication et formation; et c) technologies de l'information (mises à niveau et reconfiguration d'Atlas et des outils d'information institutionnels).

94. En 2008-2009, un crédit de 9 millions de dollars a été ouvert au titre des ressources ordinaires, en dehors du budget d'appui biennal 2008-2009, pour couvrir les dépenses liées à la mise en conformité avec les normes IPSAS. À la mi-2009, il a toutefois été décidé de reporter de janvier 2010 à janvier 2012 la mise en application de ces normes, en raison principalement des contraintes imposées au PNUD par la nécessité d'appliquer la résolution 63/250 de l'Assemblée générale relative à la gestion des ressources humaines dans les organismes des Nations Unies. Le projet continue cependant d'enregistrer d'importants progrès : mise en place des fonctions opérationnelles et fonctionnelles dans les principaux domaines concernés (recettes, biens, installations et matériel, prestations dues aux employés et régularisation en fin d'exercice); avant-projet d'états financiers conformes aux normes IPSAS; prototypes, dans le système Atlas, concernant la gestion des recettes, les biens, les

installations et le matériel, et la régularisation en fin d'exercice; analyses approfondies du volume de travail de l'organisation; et cadre de gestion du changement et d'apprentissage. On estime que, sur le crédit de 9 millions approuvé pour 2008-2009, un montant d'environ 5,6 millions de dollars sera dépensé à ce titre.

95. Il ressort des pratiques optimales du Programme alimentaire mondial et d'autres entités du secteur public qu'une application progressive des normes IPSAS est le meilleur moyen de gérer les situations complexes, de minimiser l'impact sur le volume de travail et de créer les compétences organisationnelles et les connaissances institutionnelles voulues. Le plan de travail révisé relatif à la mise en œuvre des normes IPSAS au cours de la période de 2009-2011 prévoit donc une approche échelonnée, devant permettre une transition harmonieuse, optimiser l'utilisation des ressources allouées au projet et préparer l'ensemble de l'organisation à l'entrée en vigueur des normes. Le PNUD envisage de mettre en œuvre 6 des 22 normes applicables d'ici à janvier 2011. Ces six normes ne sont pas incompatibles avec les Normes comptables actuelles du système des Nations Unies et peuvent de ce fait être appliquées sans qu'il soit nécessaire de modifier le règlement financier et les règles de gestion financière ou d'apporter des améliorations substantielles aux principaux systèmes et sans alourdir sensiblement le volume de travail. En 2012, une fois que le plan de travail relatif à la mise en œuvre des normes IPSAS aura été exécuté, les 16 normes restantes seront appliquées.

96. Un montant estimatif total de 13 millions de dollars sera nécessaire pour les activités liées aux normes IPSAS en 2010-2011 : 3,5 millions au titre des autres ressources et 9,5 millions au titre des ressources ordinaires, dont un report de 3,4 millions au titre des ressources ordinaires inutilisées en 2008-2009. Ces ressources serviraient à financer des investissements ponctuels dans les domaines suivants : configuration et adaptation des systèmes et rapports institutionnels (3,8 millions); élaboration et mise en œuvre d'un programme de formation complet à l'échelle mondiale (3,5 millions); formulation et mise en œuvre des politiques relatives aux normes IPSAS et activités d'évaluation des actifs (2,6 millions de dollars); coûts relatifs au démarrage des activités de renforcement des capacités et à la transition pour une période de six mois (2,2 millions); et accompagnement du changement (900 000 dollars).

*Système d'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies*

97. Le Bureau de l'administration de la justice a été créé comme suite aux résolutions 61/261 et 62/228, par lesquelles l'Assemblée générale a décidé d'instituer un système de justice indépendant, transparent et décentralisé chargé des contentieux administratifs. Ce bureau est chargé de veiller à la bonne gestion et à la coordination d'ensemble du système d'administration de la justice de l'Organisation des Nations Unies.

98. Le nouveau système est un système à deux niveaux, qui comprend : a) le Bureau de l'administration de la justice, composé du Bureau du Directeur exécutif, du Tribunal du contentieux administratif et du Tribunal d'appel, ainsi que de leurs greffes; b) le Bureau d'aide juridique au personnel et le secteur judiciaire (juges du Tribunal du contentieux et du Tribunal d'appel); et c) la fonction de médiation, à savoir : le Bureau de l'Ombudsman à l'échelle du système, les bureaux régionaux,

les bureaux créés au sein des missions de maintien de la paix et une division chargée de la médiation.

99. Le financement du système d'administration de la justice des Nations Unies sera assuré par les membres participants selon le principe du partage des coûts. Le budget pour 2010-2011 est estimé à 21,9 millions de dollars, la part du PNUD étant de 12,3 %, soit 2,7 millions.

100. *Ressources humaines – Réforme du régime contractuel*. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale a prescrit la mise en place de nouveaux régimes contractuels régis par un règlement unique, qui consisteraient dans trois types d'engagements : temporaires, de durée déterminée et continus. Cette réforme offre des avantages immédiats : simplification des arrangements contractuels, établissement d'un règlement unique, amélioration de la transparence et de l'équité concernant le traitement du personnel, harmonisation des conditions de service à l'échelle de l'ensemble du système des Nations Unies.

101. On estime que 2,2 millions de dollars seront nécessaires en 2010-2011 pour financer les investissements ponctuels qui permettront d'assurer le succès de la réforme du régime contractuel. Ces ressources serviront à faciliter l'harmonisation et l'administration des prestations et des droits pour un plus grand nombre de fonctionnaires, du fait de l'élimination progressive des engagements à durée limitée. Elles permettront aussi de financer des services d'aide juridique, la nouvelle configuration des états de paie et la mise à jour des textes réglementaires.

102. On estime que le montant net imputable aux ressources ordinaires qui sera nécessaire en 2010-2011 pour financer l'introduction des normes IPSAS, le système d'administration de la justice de l'ONU et la réforme du régime contractuel s'élève à 14,4 millions de dollars au total. Étant donné qu'il s'agit essentiellement d'investissements non renouvelables au cours de cet exercice, il est proposé de financer ces investissements en utilisant les économies prévues au titre du budget d'appui biennal 2008-2009, qui devraient être d'un montant équivalent. Les dépenses renouvelables futures seront inscrites au budget d'appui biennal pour 2012-2013 au titre des activités de gestion.

### Opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme

103. Cette catégorie concerne les opérations qui relèvent de la compétence administrative du PNUD mais ne représentent pas une activité de gestion du Programme. Elle comprend le financement du programme des Volontaires des Nations Unies et du Fonds d'équipement des Nations Unies, ainsi que des services remboursables que le PNUD fournit à d'autres organismes des Nations Unies.

104. Les résultats escomptés, les activités et les coûts associés à ces activités sont décrits dans les fonctions 18 et 19, et présentés séparément dans les tableaux connexes. Les ressources prévues au titre des ressources ordinaires pour le programme des Volontaires des Nations Unies et le Fonds d'équipement des Nations Unies en 2010-2011 s'élèvent à 40,9 millions et 9,5 millions de dollars, respectivement. On estime qu'environ 40,9 millions seront décaissés au titre des services remboursables, qui sont financés au moyen des autres ressources.

**Dépenses d'équipement**

105. Ces dernières années, plusieurs organismes des Nations Unies et institutions d'aide bilatérale ont commencé à distinguer les crédits ouverts et les fonds inscrits au budget au titre des dépenses d'équipement des crédits et budgets relatifs à la gestion. Une enquête effectuée à la fin de 2008 par un groupe de travail spécial sur les dépenses d'équipement, financé par le réseau finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion et présidé par le PNUD, a fait apparaître que, sur les 22 organisations ayant participé à l'enquête, 8 avaient mis en place une forme de budgétisation des investissements et 6 autres utilisaient des modalités de financement distinctes s'inspirant du concept de budgétisation des investissements. Il ressort d'une analyse de quatre grands organismes donateurs bilatéraux menée en 2009 par le PNUD, que trois d'entre eux établissaient des budgets d'investissement distincts.

106. Le groupe de travail spécial sur les dépenses d'investissement a conclu qu'un examen de ces dépenses permettrait d'améliorer la planification et la gestion des biens d'équipement. Ce faisant, il a estimé qu'il était utile d'établir une nette distinction entre les dépenses opérationnelles, qui se rapportent à un seul exercice biennal, et les dépenses d'investissement qui se rapportent habituellement à deux exercices biennaux ou plus. Par ailleurs, et en prévision de l'application des normes IPSAS, il faudra s'assurer que l'organisation est à même de comptabiliser séparément et d'amortir les biens d'équipement. Le PNUD se propose d'adopter une méthode de budgétisation des investissements sur une petite échelle en 2010-2011.

107. Les services centraux du siège ont proposé que plusieurs dépenses d'investissement soient engagées en 2010-2011. À la suite d'une étude, il a été proposé que deux investissements prioritaires, d'un coût total de 5,1 millions de dollars, soient financés au titre du budget d'équipement en 2010-2011, l'un portant sur le remplacement du système téléphonique au siège du PNUD (4 millions de dollars), l'autre ayant pour objet de mettre à niveau le module Ressources humaines et d'améliorer l'archivage des données dans le cadre du progiciel de gestion intégré (PGI) du PNUD (1,1 million de dollars).

108. Le système téléphonique du PNUD a été installé il y a 24 ans. Afin de prolonger sa durée d'utilisation, le logiciel qui était obsolète a été mis à niveau au début de 2008, mais il s'agissait d'une solution à court terme. Il est à présent vital de remplacer l'ensemble du système. Le PNUD se propose d'adopter en 2010 le système de téléphonie par Internet (voix sur réseau Ip), qui est économique, offre une grande mobilité, utilise des technologies de pointe et fournit un mécanisme de communications unifié (courrier électronique, téléphone et messagerie intégrés) afin d'améliorer la productivité. Tous les services du siège et bureaux de pays en bénéficieront.

109. Un investissement ponctuel d'un montant de 4 millions de dollars sera nécessaire en 2010-2011 pour l'installation de la téléphonie Ip au PNUD. Les frais de maintenance annuels, estimés à 400 000 dollars, sont inscrits au budget d'appui biennal. Ce système devrait avoir une durée de vie utile de 5 à 10 ans.

110. Le PNUD a installé un PGI commercial standard, qui comporte plusieurs modules distincts à l'appui des principales fonctions de l'organisation, à savoir : finances, ressources humaines, relations avec les clients et suivi des résultats. Les

anciennes versions du logiciel ne bénéficiant plus de services de maintenance, une mise à niveau s'impose à mesure que la technologie progresse.

111. Un investissement ponctuel d'un montant de 1,1 million de dollars sera nécessaire en 2010-2011 pour mettre à niveau le module Ressources humaines et améliorer l'archivage et la communication des données, afin d'aider à maintenir l'efficacité des opérations. Les frais de maintenance annuels, estimés à 100 000 dollars, sont inscrits au budget d'appui biennal. Ces mises à niveau devraient avoir une durée de vie utile de quatre ans.

112. Faisant fond sur l'expérience qu'il aura acquise à la suite de l'adoption d'une budgétisation des investissements à petite échelle en 2010-2011 et sur les pratiques optimales d'autres organismes des Nations Unies, le PNUD envisage d'étendre l'application de cette méthode en 2012-2013, parallèlement à l'application des normes IPSAS.

## C. Recouvrement des coûts et questions connexes

### Contexte

113. Les coûts indirects fixes correspondent à la structure de base de l'organisation; les coûts indirects variables relèvent de l'augmentation. Les ressources ordinaires servent à financer la structure de base, sur laquelle repose la présence universelle du PNUD et l'exécution des activités de développement destinées à aider les pays de programme à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement. Les activités et dépenses de gestion qui sont en sus de la structure de base relèvent de l'augmentation et sont considérées comme des coûts indirects variables. Elles sont financées à la fois par des ressources ordinaires et d'autres ressources (provenant du recouvrement des coûts), dans les mêmes proportions que pour le financement des activités d'aide au développement qu'elles servent à appuyer. C'est ce que l'on appelle le principe de la proportionnalité, qui est expliqué dans la présente section.

114. Les définitions communes[5] des coûts directs, des coûts indirects fixes et des coûts indirects variables que le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF ont adoptées ont largement influencé l'élaboration de la politique de recouvrement des coûts que le Conseil d'administration a approuvée dans sa décision 2007/18. En 2008, un cabinet-conseil mandaté par les trois organisations a reconfirmé le bien fondé de l'utilisation de ces définitions. Il a également confirmé qu'elles étaient dans l'ensemble conformes à celles que le Corps commun d'inspection avait formulé dans son rapport sur les dépenses d'appui relatives aux activités extrabudgétaires dans les organisations du système des Nations Unies (JIU/REP/2002/3). Des éclaircissements ont été donnés au sujet des coûts directs des programmes et projets

[5] *Coûts directs* : Les coûts directs correspondent à toutes les dépenses qui sont engagées par une organisation pour des activités, projets et programmes exécutés dans le cadre de son mandat et qui peuvent être intégralement rattachées à ceux-ci. *Coûts indirects fixes* : les coûts indirects fixes correspondent à toutes les dépenses qui sont engagées par une organisation indépendamment de l'étendue et de l'ampleur de ses activités, et qui ne peuvent être rattachées de façon catégorique à des activités, projets ou programmes déterminés. *Coûts indirects variables* : les coûts indirects variables correspondent à toutes les dépenses que l'organisation engage pour les services fonctionnels et les services d'appui liés à ses activités, projets et programmes et qui ne peuvent pas être rattachées de façon catégorique à des activités, projets ou programmes déterminés.

et il a été souligné que le Corps commun d'inspection classait les coûts afférents aux activités d'élaboration et de mise en œuvre des programmes, y compris les services consultatifs, comme des « coûts directs d'une nature externe variable ». Cela a conforté encore la classification des activités visant à l'efficacité du développement dans la rubrique « coûts de développement », qui a été approuvée officiellement par le Conseil d'administration dans sa décision 2009/22.

115. Les organismes des Nations Unies n'ont pas tous la même approche du recouvrement des coûts, ce qui s'explique essentiellement par le fait que chacun a son propre modèle d'activité et sa propre structure de coûts. Ils gèrent également de façon différente les recettes tirées du recouvrement des coûts, qui peuvent être complètement centralisées ou au contraire très décentralisées. Techniquement, les particularités de chaque organisation font qu'il est difficile de justifier l'adoption d'un taux uniforme de 7 % en partant du principe selon lequel les organisations auraient toutes la même structure de gestion et les mêmes dépenses connexes. Par exemple, une part importante des « autres ressources » du PNUD est constituée de ressources mobilisées localement et directement par les bureaux de pays, tandis que d'autres organisations ont principalement recours à des fonds d'affectation spéciale faisant l'objet d'accords négociés par le siège. Il en résulte que les coûts afférents à la gestion sont susceptibles de varier, du fait que les fonds sont mobilisés, reçus et répartis de différentes façons.

**Application de la politique de recouvrement des coûts**

116. La politique de recouvrement des coûts du PNUD est régulièrement examinée et révisée par le Conseil d'administration de manière à accroître la proportionnalité. Récemment, dans sa décision 2007/18 sur l'efficacité de la politique du PNUD en matière de recouvrement des coûts, le Conseil a réaffirmé que les ressources ordinaires ne devaient pas servir à subventionner les dépenses d'appui à des programmes d'aide au développement financés par d'autres ressources. Il a décidé qu'un taux de recouvrement de 7 % serait appliqué en ce qui concerne les nouvelles contributions de tiers et qu'un taux standard de recouvrement de 3 % serait appliqué pour toutes les nouvelles contributions des pays bénéficiant de programmes. Il a aussi confirmé que le PNUD pourrait, à titre exceptionnel, accorder des dérogations à l'application de ces taux. Dans sa décision 2008/1 relative au budget d'appui biennal pour 2008-2009, le Conseil d'administration a réaffirmé sa décision 2007/18. Il a aussi demandé l'ajustement du mode de financement des activités de gestion du PNUD en vue d'assurer que les recettes tirées du recouvrement des coûts financent une part équitable du coût des activités de gestion et de toutes les activités financées au moyen d'» autres ressources » au cours de l'exercice biennal 2010-2011.

117. Depuis l'adoption de la décision 2007/18, le nouveau taux de 7 % a été appliqué à tous les nouveaux accords au titre du partage des coûts avec des tierces parties et des fonds d'affectation spéciale, à l'exception de 10 cas. Les dérogations correspondantes, dont le détail est donné au tableau récapitulatif 7, ont été accordées au cas par cas par la direction du PNUD, pour des raisons touchant à des impératifs opérationnels, à des interventions stratégiques ou au financement multidonateurs. Le PNUD recouvre actuellement au moins 3 % sur toutes les contributions au titre de la participation aux coûts des programmes de pays.

118. L'augmentation des recettes attendues du recouvrement des coûts aux nouveaux taux sera progressive, du fait que les taux de recouvrement appliqués au titre de politiques antérieures sont moins élevés. À cet égard, et considérant que la

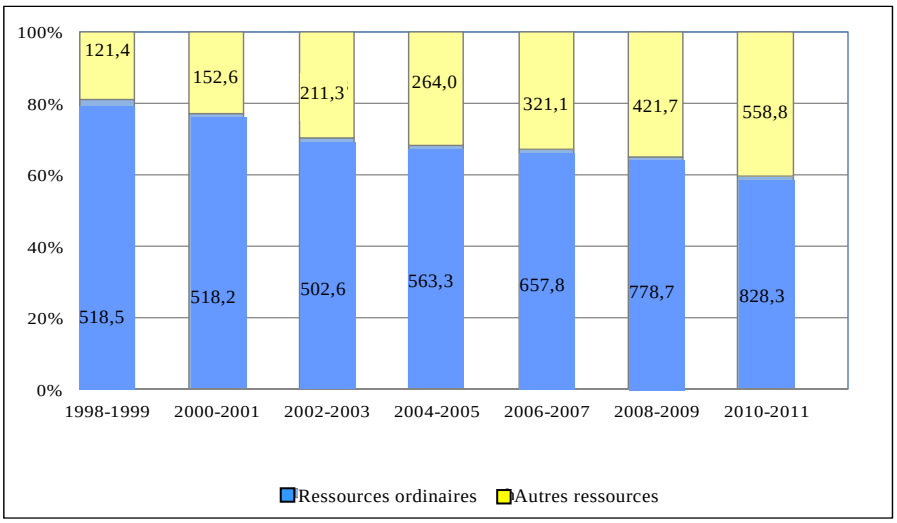
durée moyenne des projets de développement est d'environ quatre ans, on prévoit que, d'ici à la fin de l'exercice biennal 2010-2011, le taux de recouvrement de 7 % pour les contributions de tierces parties au titre du partage des coûts et les contributions à des fonds d'affectation spéciale, et le taux de 3 % pour les contributions au titre de la participation aux coûts des programmes de pays, devraient être appliqués à tous les projets.

119. La figure 3 présente les prévisions de dépenses au titre du budget d'appui biennal selon la classification des coûts utilisée pour les précédents exercices biennaux. Les dépenses d'appui biennal financées au moyen des ressources ordinaires, d'un montant estimatif de 828,3 millions de dollars (contre 778,7 millions en 2008-2009), sont présentées par fonction au tableau 4. Les dépenses d'appui biennal financées au moyen d'autres ressources, d'un montant estimatif de 558,8 millions de dollars (contre 421,7 millions en 2008-2009), sont présentées par fonction au tableau récapitulatif 4. La part des dépenses de gestion financées par des ressources extrabudgétaires dans le montant total des dépenses de gestion prévues (ressources ordinaires et autres ressources) continue de progresser. Pour l'exercice biennal 1998-1999, les dépenses de gestion financées au moyen de ressources extrabudgétaires avaient été estimées à 121 millions de dollars, soit 19 % du total des dépenses de gestion. Cette part a atteint 422 millions de dollars, soit 35 %, en 2008-2009. Pour l'exercice biennal 2010-2011, on prévoit que le montant des dépenses de gestion financées par des ressources extrabudgétaires augmentera encore, pour s'établir à 559 millions de dollars, soit 40 % du total des dépenses de gestion, ce qui représente une augmentation de 137 millions (32 %) par rapport à 2008-2009. On notera aussi qu'en 2007 et 2008, les dépenses de gestion financées par des ressources extrabudgétaires se sont montées à 190 millions et 209 millions de dollars respectivement.

Figure 3
**Prévisions de dépenses au titre du budget d'appui biennal***

**Parts relatives des ressources ordinaires et des autres ressources**

(En millions de dollars, en valeur nominale)




* Pour faciliter la comparaison, les ressources pour 2010-2011 sont présentées conformément à la classification des coûts utilisée pour les précédents exercices biennaux.

120. Selon les estimations actuelles, les recettes provenant du recouvrement des coûts devraient s'établir à 565 millions de dollars en 2010-2011 (voir tableau 6), contre 509 millions de dollars en 2008-2009, soit une augmentation de 56 millions de dollars (11 %). Ces recettes comprennent :

a) Des recettes au titre des services généraux de gestion provenant du cofinancement par les donateurs, d'un montant de 357 millions de dollars (contre 282 millions de dollars en 2008-2009), correspondant à 6 % (contre 5,7 % en 2008-2009) du montant estimatif total des dépenses afférentes au programme financées au moyen de ressources bilatérales et multilatérales, soit 5 947 millions de dollars (voir tableau 1) (4 956 millions de dollars en 2008-2009). Ces recettes sont incluses dans le montant figurant à la rubrique « Ressources disponibles – Contributions », dans la colonne « Ressources bilatérales et multilatérales » du tableau 1;

b) Des recettes au titre des services généraux de gestion provenant de la participation aux coûts des pays de programme, d'un montant de 73 millions de dollars (contre 79 millions de dollars en 2008-2009), correspondant à 3 % (même pourcentage qu'en 2008-2009) du montant estimatif total des dépenses afférentes au programme financées au moyen des ressources locales, soit 2 413 millions de dollars (voir tableau 1) (2 540 millions de dollars en 2008-2009). Ces recettes sont incluses dans le montant figurant à la rubrique « Ressources disponibles – Contributions », dans la colonne « Ressources locales » du tableau 1;

c) Des recettes au titre des services fournis aux organismes des Nations Unies au niveau du siège, d'un montant de 41 millions de dollars (40 millions de dollars en 2008-2009), figurant à la rubrique « Ressources disponibles – Remboursement pour services fournis aux autres organismes des Nations Unies » du tableau 1;

d) Des intérêts créditeurs, d'un montant estimatif de 5 millions de dollars (contre 19 millions de dollars en 2008-2009), inclus dans le montant figurant à la rubrique « Ressources disponibles – Recettes diverses » du tableau 1;

e) Des recettes diverses provenant du recouvrement des coûts figurant au tableau 6, d'un montant total de 89 millions de dollars (même montant qu'en 2008-2009), qui sont incluses dans le montant figurant à la rubrique « Ressources disponibles – Contributions » du tableau 1.

Tableau 6
**Prévisions de recettes provenant du recouvrement des coûts pour 2008-2009 et 2010-2011**
(En millions de dollars, en valeur nominale)

| | *2008-2009* | *2010-2011* |
|---|---|---|
| **Recettes au titre des services généraux de gestion** | | |
| Cofinancement par les donateurs | 282 | 357 |
| Participation aux coûts des pays de programme | 79 | 73 |
| **Total partiel, recettes au titre des services généraux de gestion provenant des activités de programme** | **361** | **430** |

| | *2008-2009* | *2010-2011* |
|---|---|---|
| **Recettes au titre des services fournis aux organismes des Nations Unies** | | |
| Services fournis au siège | 40 | 41 |
| Services fournis au niveau des bureaux de pays | 18 | 21 |
| **Total partiel, recettes au titre des services fournis aux organismes des Nations Unies** | **58** | **62** |
| **Autres recettes provenant du recouvrement des coûts** | | |
| Services d'appui à la mise en œuvre | 40 | 41 |
| Intérêts créditeurs | 19 | 5 |
| Frais d'administration | 10 | 7 |
| Recettes diverses* | 21 | 20 |
| **Total partiel, autres recettes provenant** | **90** | **73** |
| **Total, recettes provenant du recouvrement des coûts** | **509** | **565** |

* Correspondent à des recettes au titre de services spécialisés fournis sur la base du remboursement intégral et à des recettes diverses au niveau des bureaux de pays.

### Structure de base et augmentation

121. Dans sa décision 2008/1 relative au budget d'appui biennal, le Conseil d'administration a demandé que des renseignements lui soient communiqués sur le concept de structure de base et sur la méthode utilisée pour la déterminer, ainsi qu'une description de cette structure.

122. La structure de base du PNUD est la capacité minimum dont l'organisation a besoin pour être en mesure de s'acquitter des composantes essentielles de son mandat. Elle doit permettre de financer avec certitude et de façon durable la masse critique de ressources humaines et de frais généraux de fonctionnement nécessaire au maintien de l'infrastructure de gestion de l'organisation, notamment le réseau des bureaux de pays, les centres régionaux et les services du siège. La structure de base doit permettre la réalisation des objectifs définis dans le plan stratégique prolongé de manière responsable et en tenant compte des risques. Elle constitue un élément vital de l'organisation et doit bénéficier d'un financement sûr et prévisible.

123. Les coûts afférents à la structure de base sont également qualifiés de coûts de gestion « indirects fixes », selon les définitions communes adoptées par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF. La notion de structure de base a été introduite pour la première fois dans le budget d'appui biennal 2004-2005 pour les bureaux de pays, puis dans le budget d'appui biennal 2006-2007 pour les services du siège et les centres régionaux. L'objectif était de veiller à ce que tous les bureaux du PNUD situés dans des pays de programme à revenu faible ou intermédiaire disposent d'une masse critique de personnel financée au moyen de ressources ordinaires, eu égard à la responsabilité qui incombait à ce personnel de fournir des services de coordination et de gestion, tout en tenant compte des ressources ordinaires affectées aux programmes. Au niveau du siège, l'objectif était de veiller à ce que les services disposent de l'effectif minimum financé sur les ressources ordinaires, qui leur était nécessaire pour assumer leurs fonctions en matière de direction exécutive, de

contrôle et de responsabilité institutionnels, de respect des obligations statutaires, et de gestion efficace des ressources humaines et financières.

124. La structure de base des bureaux de pays correspond au niveau minimum de ressources en personnel et crédits de fonctionnement, financés au moyen de ressources ordinaires du budget d'appui biennal, dont le PNUD a besoin pour s'acquitter des composantes essentielles de son mandat. L'effectif minimum des bureaux de pays a été déterminé en s'appuyant sur la classification des bureaux de pays introduite dans le budget d'appui biennal 2004-2005. Les bureaux de pays y étaient classés dans différentes catégories selon qu'ils assuraient les fonctions de représentant résident, de coordonnateur résident et de coordonnateur pour les questions humanitaires, et selon que le pays de programme était ou non contributeur net. Ces différentes catégories, mises en place en vue de simplifier l'affectation des ressources au niveau des pays, sont les suivantes :

a) Pour les bureaux de pays assurant uniquement 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 d'agent des services généraux;

b) Pour les 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 d'agent des services généraux;

c) Pour les 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 d'agent des services généraux;

d) En ce qui concerne les pays contributeurs nets, la capacité de base est un poste d'administrateur recruté sur le plan international.

125. La structure de base des services du siège et des centres régionaux a été établie initialement dans le budget d'appui biennal 2006-2007 à l'issue d'un examen des fonctions statutaires et institutionnelles. Cet examen avait pour objet en particulier de s'assurer que des ressources prévisibles et s'inscrivant dans la durée étaient disponibles pour financer les activités essentielles dans les domaines de la direction exécutive, du contrôle et de la responsabilité institutionnels, du respect des obligations statutaires et de la gestion efficace des ressources humaines et financières.

126. Les coûts relevant de l'augmentation, ou capacité additionnelle, représentent tous les coûts de gestion qui s'ajoutent aux coûts de base. Ils sont qualifiés de « coûts indirects variables ». L'ampleur de l'augmentation dépend essentiellement du volume des ressources gérées et de la complexité de l'environnement opérationnel. Les coûts afférents à la capacité additionnelle sont, par définition, variables et dépendent du volume des activités d'aide au développement du PNUD qui sont financées au moyen des ressources ordinaires et d'autres ressources. Les coûts relevant de l'augmentation devraient donc être financés de manière proportionnelle par les ressources ordinaires et les autres ressources, de façon à en assurer un partage équitable et ainsi d'éviter que les ressources ordinaires ne servent à subventionner des activités d'appui à des programmes financés par d'autres

ressources. Il s'agit du principe de proportionnalité de la politique de recouvrement des coûts appliquée par le PNUD, qui a pour objet de fixer des taux de recouvrement des coûts appropriés pour les activités d'aide au développement financées au moyen d'autres ressources.

127. Le taux de recouvrement des coûts indirects variables du PNUD pour les ressources provenant de donateurs bilatéraux ou multilatéraux pour 2010-2011, obtenu en appliquant la méthode de recouvrement des coûts exposée dans le rapport sur la gestion stratégique des coûts au PNUD et les incidences sur le recouvrement des coûts (DP/2004/35) et dans le rapport sur l'évaluation de l'efficacité de la politique de recouvrement des coûts (DP/2007/36), a été calculé comme indiqué ci-après. Pour faciliter la comparaison, les données sont présentées selon la classification des coûts utilisée pour les précédents exercices biennaux.

a) Montant total des coûts afférents à la structure du PNUD, pour l'exercice biennal : 1 milliard 124 millions de dollars[6];

b) (Moins) structure de base : -538 millions de dollars[7];

c) Coûts indirects variables : 586 millions de dollars.

128. L'objectif est de répartir le financement des coûts indirects variables (586 millions de dollars) proportionnellement entre les ressources ordinaires (28 %) et les ressources provenant de donateurs bilatéraux ou multilatéraux (72 %)[8], comme suit :

a) Montant financé par les ressources ordinaires : 166 millions de dollars (28 % de 586 millions de dollars);

b) Montant financé par les ressources provenant de donateurs bilatéraux ou multilatéraux : 420 millions de dollars (72 % de 586 millions de dollars);

c) Montant total des coûts indirects variables : 586 millions de dollars.

129. En principe, le taux de recouvrement des coûts indirects applicable aux ressources provenant de donateurs bilatéraux ou multilatéraux est calculé en divisant le montant des coûts indirects variables financés par ces ressources (420 millions de dollars) par le montant estimatif correspondant des dépenses afférentes aux

---

[6] Ajusté en fonction de la classification des coûts utilisée pour l'exercice biennal 2008-2009. Le montant est calculé comme suit : 1 387 100 000 dollars [828,3 millions de dollars (tableau 4) plus 558,8 millions de dollars (tableau récapitulatif 4)]; moins 102,9 millions de dollars correspondant aux coûts afférents aux Volontaires des Nations Unies et au Fonds d'équipement des Nations Unies [43,7 millions de dollars plus 59,2 millions de dollars (tableau 1)]; moins 78,4 millions de dollars correspondant aux ressources locales affectées aux activités visant à l'efficacité du développement, aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et aux activités de gestion [18,8 millions de dollars plus 12 millions de dollars plus 47,6 millions de dollars (tableau 1)]; moins 82 millions de dollars correspondant à des recettes directes et aux coûts connexes afférents aux services fournis au niveau des bureaux de pays, aux services d'appui à la mise en œuvre et aux autres services fournis sur la base du remboursement intégral [21 millions de dollars plus 41 millions de dollars plus 20 millions de dollars (tableau 6)].

[7] La structure de base du budget d'appui biennal 2008-2009 (486 millions de dollars) multipliée par le coefficient d'ajustement des coûts de 10,7 % pour le budget d'appui biennal 2010-2011.

[8] Selon la part relative du montant total estimatif des dépenses financées par des ressources ordinaires (2 milliards 527 millions de dollars ou 28 %) et par des ressources bilatérales/multilatérales (6 milliards 477 millions de dollars ou 72 %), telle qu'elle figure au tableau 1.

programmes financées au moyen des ressources provenant de donateurs bilatéraux ou multilatéraux, qui est de 5 milliards 947 millions de dollars (tableau 1, sect. 2 A.1 « programmes »). On obtient un taux de recouvrement des coûts indirects de 7,1 % (420 millions/5 milliards 947 millions = 0,0706). Bien que ce taux soit conforme au taux de recouvrement des coûts indirects de 7 % que le Conseil d'administration a approuvé dans sa décision 2007/18, il devra encore faire l'objet d'un examen et d'une validation dans le cadre du processus d'harmonisation des pratiques de recouvrement des coûts prévu pour 2010-2011. Ceci est particulièrement important du point de vue de la taille et du financement de la structure de base.

130. En 2008, les coûts indirects recouvrés sur les ressources provenant de donateurs bilatéraux ou multilatéraux se sont élevés à 127 millions de dollars (94 millions de dollars en 2007), ce qui représente un taux de recouvrement des coûts indirects moyen de 5,3 % (4,7 % en 2007). Le montant des coûts indirects recouvrés en 2009 devrait s'établir aux alentours de 155 millions de dollars, pour un taux de recouvrement des coûts indirects s'établissant entre 5,7 et 6 %.

131. L'introduction de la gestion axée sur les résultats a permis au PNUD de montrer que certaines activités d'appui des bureaux de pays (désormais classées dans la catégorie des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement) financées au moyen du budget d'appui biennal contribuaient directement aux résultats en matière de développement. L'objectif était, et demeure, de faire en sorte que ces dépenses soient considérées comme des coûts directement liés à l'exécution des programmes – une pratique établie dans de nombreux organismes d'aide au développement.

132. Les Conseils d'administration du PNUD/FNUAP et de l'UNICEF ont demandé que les trois organisations continuent d'harmoniser leur classification des coûts et de s'employer à mettre en place, d'ici à 2014, un cadre budgétaire intégré. Ce processus d'harmonisation devra prévoir l'examen de questions corrélées telles que le recouvrement des coûts, la structure de base et l'augmentation, l'efficacité de l'aide au développement, la masse critique et la proportionnalité. Les trois organisations ont entrepris ensemble une étude interinstitutionnelle des méthodes et pratiques de recouvrement des coûts, sous l'égide du Comité de haut niveau sur la gestion.

133. Le PNUD propose de conserver en 2010-2011 le concept existant de structure de base et d'augmentation et la méthodologie correspondante. D'autres changements devraient intervenir avec la mise en place d'une approche harmonisée et intégrée dans le budget d'appui biennal 2012-2013.

## D. Cadre de résultats

### Contexte

134. C'est en 2008-2009 que le budget d'appui biennal du PNUD a pour la première fois fait l'objet d'une présentation axée sur les résultats. Le cadre de résultats du budget d'appui pour 2010-2011, qui repose sur le plan stratégique étendu, représente un cycle dont les étapes sont les suivantes : planification axée sur les résultats; sélection de résultats, d'indicateurs, de données de référence et de

cibles pertinents; affectation de ressources pour parvenir aux résultats voulus; mise en œuvre et suivi d'activités; établissement de rapports rendant compte des résultats.

135. Ce cadre de résultats fait partie intégrante du système de gestion axée sur les résultats du PNUD, qui s'appuie sur une panoplie de puissants outils en ligne, comprenant notamment le « tableau de bord prospectif » du PNUD, des systèmes d'établissement de rapports annuels et des applications de planification du travail à l'échelon de chaque unité.

**Planification stratégique et définition d'objectifs**

136. Le principal outil de planification des résultats du PNUD, à la fois dans ses activités de développement (« résultats de développement ») et dans l'action qu'il mène en tant qu'institution (« résultats institutionnels ») est le plan stratégique pour 2008-2011 (étendu à 2013), dans lequel le PNUD a arrêté et décrit ses objectifs et stratégies. Les cadres de résultats institutionnels et ceux relatifs au développement, qui sont annexés au plan stratégique étendu, comprennent des prévisions de résultats stratégiques pour des programmes de développement portant sur les quatre domaines d'activité prioritaires du PNUD, ainsi que pour des activités de développement intersectorielles et pour des activités de coordination et de gestion.

137. Le tableau de bord prospectif complète le plan stratégique étendu en fournissant un système de gestion qui aide l'organisation à exécuter sa stratégie. Ce tableau de bord porte sur un certain nombre d'aspects stratégiques des activités du PNUD, aux niveaux de l'ensemble de l'organisation, des pays et des unités. L'outil de suivi utilisé par la direction générale – appelé le « tableau de bord prospectif de la direction » – comprend des résultats stratégiques et des indicateurs de performance dérivés du plan stratégique étendu. Il sert aussi à définir le cadre de résultats du budget d'appui biennal. Ces résultats et les indicateurs de performance correspondants ont une incidence sur la planification, l'exécution, le suivi et l'établissement de rapports, dans toute l'organisation. Le tableau de bord prospectif de la direction sert aussi de point de départ à la mise au point des tableaux de bord qui seront établis à tous les niveaux hiérarchiques, jusqu'à chaque unité du siège et bureau de pays. Cette méthode, qui associe des modes de fonctionnement de haut en bas et de bas en haut, garantit que les stratégies définies pour chaque unité administrative s'accordent à la stratégie d'ensemble de l'organisation. Ainsi, le tableau de bord prospectif de la direction définit un cap général, mais chaque unité est amenée à perfectionner sa stratégie en élaborant son propre tableau de bord, afin d'en garantir la pertinence et la prise en compte par le personnel.

138. Les indicateurs de performance figurant dans les tableaux de bord prospectifs constituent le socle du système de gestion des résultats du PNUD et sont essentiels pour le suivi de la réalisation des objectifs stratégiques. Ces indicateurs sont conçus et sélectionnés de façon à ce qu'ils soient spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps (ce qui correspond au sigle anglais de « SMART »). Fixer des objectifs par rapport à ces indicateurs est une phase importante de la gestion des résultats. C'est en effet ainsi que sont définies les attentes en matière de résultats et cela aide à appeler l'attention des cadres sur les mesures attendues d'eux aux différentes étapes du cycle de planification des résultats, de fixation d'objectifs et de suivi de l'exécution. Le tableau de bord prospectif est automatisé et les données sont disponibles en temps réel. Les indicateurs, les données de référence et les cibles sont clairement définis, repérés

par un code de couleurs et communiqués à l'ensemble de l'organisation. Tout le personnel du PNUD peut y accéder en ligne.

139. En plus du tableau de bord prospectif, le PNUD utilise comme indicateurs de résultats trois grandes enquêtes annuelles effectuées par des organismes indépendants. L'enquête auprès des partenaires fournit un retour d'information de la part des partenaires de développement sur le rôle joué par le PNUD et les résultats obtenus. Le sondage mondial du personnel permet de recueillir les avis des fonctionnaires sur toute une gamme de questions relatives au travail. L'enquête sur les produits et services permet aux bureaux de pays de donner leur avis sur la qualité des produits et services fournis par leurs interlocuteurs basés au siège.

**Élaboration des budgets dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats**

140. Le budget d'appui pour 2010-2011 chapeaute toutes les activités de gestion et une partie des travaux visant à l'efficacité de l'aide au développement et à la coordination des activités de développement du système des Nations Unies, ainsi que certaines activités entreprises à des fins spéciales. Dans le budget d'appui pour 2008-2009, ces activités avaient été divisées en 19 principales catégories fonctionnelles, chacune ayant ses résultats stratégiques, ses indicateurs de performance répondant aux critères « SMART » , ses objectifs pertinents et ses données de référence. Les 16 premières fonctions ont fait l'objet d'une harmonisation entre le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF, tandis que les trois dernières ne concernent que le PNUD. En application de la décision 2009/22, par laquelle le Conseil d'administration a approuvé quatre grandes rubriques pour la répartition des coûts, les 16 premières fonctions seront classées sous la rubrique des coûts de gestion, tandis que les trois fonctions ne concernant que le PNUD seront classées parmi les coûts afférents aux activités entreprises à des fins spéciales et à la coordination des activités de développement du système des Nations Unies.

141. Les résultats stratégiques et les indicateurs de performance attribués aux fonctions du budget d'appui biennal proviennent principalement du plan stratégique étendu (et des rapports annuels sur les résultats correspondants), des tableaux de bord prospectifs, des trois enquêtes et de bases de données propres à différentes unités. La majeure partie des résultats et des indicateurs de performance compris dans le cadre de résultats institutionnels (section relative à la direction) du plan stratégique étendu, et dans le tableau de bord prospectif de la direction, figurent dans le cadre de résultats du budget d'appui pour 2010-2011. Après l'adoption du budget d'appui pour 2008-2009, le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP sont parvenus à définir, dans un souci d'harmonisation, un résultat commun pour chacune des 16 fonctions harmonisées du budget d'appui pour 2010-2011.

142. Les ressources du budget d'appui biennal, ordinaires et autres, sont affectées aux fonctions selon les résultats stratégiques et opérationnels attendus. Certaines fonctions ne concernent qu'une seule unité du PNUD, tandis que d'autres font appel au travail de plusieurs unités du siège et bureaux de pays. Les crédits affectés à chaque fonction comprennent des ressources nécessaires à l'exécution de travaux opérationnels récurrents compris dans la définition de la fonction et les ressources nécessaires à l'obtention des résultats indiqués dans le cadre de résultats du budget d'appui biennal. Par exemple, les crédits alloués à la fonction gestion financière devraient en principe servir à la fois à atteindre des objectifs stratégiques précis et à

effectuer les nombreuses activités opérationnelles régulières entrant dans le cadre de cette fonction.

143. En application du cadre de redevabilité du PNUD, chaque fonction a été prise en charge par un ou plusieurs responsables du siège, ayant pour tâches de définir les résultats, les indicateurs de performance, les données de référence et les cibles correspondantes; de suivre l'état d'avancement des travaux menés en vue d'atteindre les résultats convenus; de veiller le cas échéant à ce que des mesures soient prises; et de faire rapport au Comité d'administration sur les résultats obtenus, par le biais du mécanisme d'établissement de rapports mis en place dans le cadre du plan stratégique étendu.

**Suivi de la mise en œuvre et de l'exécution**

144. Chaque unité élabore un plan de travail intégré décrivant les résultats visés et les apports et ressources nécessaires, ce qui donne aux cadres et aux fonctionnaires une base objective pour le suivi de leur travail. Ce plan découle en grande partie des résultats prévus pour chacune des fonctions dans le budget d'appui biennal.

145. Le contrôle de l'exécution, tant au niveau de l'ensemble du PNUD qu'à celui de chaque unité, repose sur – et passe par – le système du tableau de bord prospectif. Tous les résultats prévus, les indicateurs de performance, les données de référence et les cibles sont automatisés et font l'objet d'une mise à jour quotidienne.

**Établissement de rapports et évaluations**

146. Les outils utilisés pour rendre compte des travaux menés pour atteindre les résultats prévus sont les tableaux de bord prospectifs, les enquêtes et les rapports internes axés sur les résultats que chaque unité administrative produit sur la base de son plan de travail annuel. Les résultats obtenus en matière de gestion et de coordination en 2008 ont été présentés au Conseil d'administration dans le rapport sur la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique du PNUD, 2008-2011 (DP/2009/11). Ceux-ci sont brièvement rappelés à la section E du présent chapitre, dans le cadre de l'examen des différentes fonctions. Les rapports relatifs aux résultats fournissent également un retour d'information utile pour les hauts responsables et les directeurs d'unité du PNUD, car ils leur permettent de moduler les ressources et activités en cours d'exercice biennal afin d'optimiser les résultats (en fonction des ressources disponibles); d'adapter la planification des résultats à viser dans les futurs exercices biennaux; et d'évaluer plus facilement le travail de chaque unité.

**Apprentissage et amélioration des compétences**

147. La budgétisation axée sur les résultats, qui fait partie du système de gestion axée sur les résultats du PNUD, exige une démarche systématique d'apprentissage et d'amélioration des compétences. Avec le lancement de la budgétisation axée sur les résultats en 2008-2009, l'organisation a pu tirer des leçons fondamentales dans les domaines suivants : meilleure adéquation des activités au plan stratégique étendu et au tableau de bord prospectif de la direction; sélection plus judicieuse, et affinement, des résultats stratégiques et des mesures de performance (données de référence, cibles et indicateurs); et moyens de renforcer encore le système de gestion de la performance qui sous-tend le plan stratégique étendu et le budget axé sur les résultats. Il a été tenu compte autant que possible de ces leçons dans

l'élaboration du cadre de résultats pour 2010-2011 et dans le calcul du montant des ressources qu'il est proposé d'affecter. Les principaux éléments intégrés dans le cadre de résultats du budget d'appui pour 2010-2011 sont les suivants :

a) Meilleure adéquation des activités au cadre de résultats du plan stratégique et au système de gestion de la performance, à travers les tableaux de bord prospectifs de la direction et de chacune des unités. Ce dispositif permet à l'organisation de diffuser les priorités stratégiques, de surveiller l'exécution des stratégies grâce aux tableaux de bord prospectifs et aux plans de travail intégrés, de susciter une responsabilisation accrue à travers un système de gestion de la performance automatisé (procédant par paliers successifs du niveau de la direction à celui de chaque unité), de faciliter l'établissement de rapports sur les résultats et de s'améliorer sans cesse;

b) Renforcement des liens entre les résultats obtenus dans le domaine de la gestion et ceux accomplis dans le domaine du développement, sachant que les premiers favorisent la réalisation des seconds. Les résultats en matière de gestion découlent principalement du cadre de résultats institutionnel mis en place par le plan stratégique étendu et des tableaux de bord prospectifs de la direction et de chaque unité. Avant la fin de 2009, le PNUD compte lancer un outil intégré de planification en ligne pouvant saisir tous les volets de l'action du PNUD, qu'il s'agisse du développement, de la coordination des activités du système des Nations Unies ou de la gestion. Associé à la mise en place d'un budget intégré, cet outil permettra de tisser des liens beaucoup plus étroits entre les résultats en matière de gestion et ceux qui ont trait au développement;

c) La réalisation ou non des résultats prévus dans le budget d'appui pour 2008-2009 a influé directement sur le choix des résultats et mesures de performance proposés pour 2010-2011. En effet, le cadre de résultats pour 2010-2011 est le fruit des enseignements tirés en 2008-2009 et des nouvelles priorités du PNUD pour 2010-2011;

d) Les ressources continueront d'être allouées par fonction, en tenant compte des résultats stratégiques obtenus. Les 16 fonctions harmonisées et les trois fonctions propres au PNUD restent les points de départ de la budgétisation axée sur les résultats à l'échelle de l'organisation. Ce principe s'applique aussi à certaines activités relevant des fonctions 4 et 6, qui ont été transférées dans la sous-catégorie de l'efficacité de l'aide au développement de la catégorie des dépenses de développement, ainsi qu'à toutes les activités relevant des fonctions propres au PNUD qui ont été reclassées soit dans la catégorie de la coordination des activités de développement du système des Nations Unies, soit dans celle des activités entreprises à des fins spéciales. Les éléments suivants sont pris en compte pour déterminer les crédits à allouer à chaque fonction : analyse des réalisations en 2008-2009 par rapport aux crédits alloués; priorités stratégiques pour 2010-2011 et investissements qui favorisent la réalisation de résultats pour le PNUD dans son ensemble; et situation financière générale de l'organisation. À mesure de l'évolution de la budgétisation axée sur les résultats et, plus généralement, du système de gestion axée sur les résultats du PNUD, des évaluations plus précises des résultats seront présentées dans le cadre du plan de ressources intégré.

## E. Activités et ressources, par fonction

148. La présente section décrit chacune des 16 fonctions de gestion harmonisées qui concourent aux résultats et aux activités financées sur le budget d'appui biennal. Elle décrit également les fonctions suivantes, qui sont propres au PNUD : résultats et activités relatifs à la coordination des initiatives de développement des Nations Unies (fonction 17); activités à des fins spéciales : opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme (fonction 18); et activités à des fins spéciales : fourniture de services aux autres entités des Nations Unies sur la base du remboursement intégral (fonction 19). Les principaux résultats inscrits dans les tableaux ne représentent pas la totalité de ce qui est attendu de chaque fonction; ils donnent plutôt une idée des résultats institutionnels qui concourent à la réalisation des objectifs du plan stratégique étendu en matière de gestion et de coordination. Dix points de référence et objectifs n'ont pas encore été fixés car ils doivent être établis sur la base de données concernant l'année 2009, qui ne seront disponibles que début 2010. Le cadre de résultats ne pourra donc être actualisé qu'à la fin du premier trimestre 2010. On trouvera dans le tableau récapitulatif 6 des informations sur les unités administratives, par fonction.

### Fonction 1. Direction exécutive et pilotage

149. *Définition*. La fonction 1 englobe les activités qui permettent à la direction générale du PNUD de conduire l'action de l'organisation à partir de la vision à long terme et du mandat décrits dans le plan stratégique étendu. Il s'agit de piloter l'organisation de façon efficace, de s'employer à obtenir des résultats clairement définis de manière transparente et responsable et d'aider les cadres, à tous les niveaux, à diriger leurs équipes de telle sorte que chaque unité administrative obtienne les résultats escomptés, chacun étant comptable envers les autres des résultats obtenus dans le cadre de la conduite générale de l'action du PNUD.

150. *Description*. La fonction fournit une orientation stratégique aux fins de la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique étendu aux chapitres Appui du PNUD au renforcement de la cohérence du système des Nations Unies; Activités du PNUD; et Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources. Durant l'exercice biennal 2010-2011, la direction générale du PNUD devra, dans le cadre du plan stratégique étendu, préciser les orientations de l'organisation; piloter les efforts visant à améliorer les résultats de l'organisation dans les domaines du développement et de la gestion; et appuyer les activités de coordination du développement menées par les organismes des Nations Unies. Il est rendu compte de la réalisation des objectifs fixés par le plan stratégique étendu dans les rapports annuels sur la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique du PNUD, 2008-2011, le dernier en date étant paru sous la cote DP/2009/11 et ayant servi de base à l'établissement des indicateurs F1.1.a et F1.1.b (voir tableau ci-après). Cette évaluation qualitative est complétée par le troisième indicateur, identifié par le code F.1.1.c, qui s'appuie sur des données quantitatives tirées de l'enquête sur les produits et services fournis par le PNUD et vise à mesurer le degré de satisfaction du personnel quant à l'orientation et à la présentation de la vision et du positionnement stratégique du PNUD. Cette fonction pourrait être affectée par les décisions du Conseil d'administration, les travaux des mécanismes intergouvernementaux et la situation générale en matière de financement. Ainsi, dans sa décision 2009/9, le Conseil d'administration a prié l'Administrateur de lui

fournir des informations sur les difficultés d'application de la vision stratégique; de lui soumettre, à sa session annuelle en 2011, un examen à mi-parcours de la prolongation du plan stratégique; et de lui présenter, à sa première session ordinaire de 2013, une étude synthétique du plan stratégique étendu. Ces rapports devraient entrer en ligne de compte au titre des indicateurs F1.1.a et F1.1.b.

151. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe au Bureau exécutif. Des informations sur les progrès réalisés en 2008 vers la réalisation des objectifs fixés dans le domaine de la gestion figurent dans le rapport sur la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique du PNUD, 2008-2011 (DP/2009/11). Le Conseil d'administration a félicité le PNUD d'avoir fourni des données claires et détaillées concernant les réalisations et les difficultés rencontrées dans le domaine de la gestion en 2008. Il a noté qu'il n'avait pas été possible d'évaluer le degré de satisfaction des clients quant au pilotage du système de coordonnateurs résidents assuré par le PNUD du fait du remaniement de l'enquête auprès des partenaires. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour la fonction, soit 8,9 millions de dollars en 2008-2009 et 7,8 millions de dollars en 2010-2011, qui font apparaître une diminution en volume de 1,3 million de dollars imputable à des gains d'efficacité, à des modifications dans l'allocation des ressources et à des réductions de dépenses, en partie annulée par une hausse des dépenses de 200 000 dollars.

**Fonction 1. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|---|
| F1.1 Pilotage et direction efficaces au service du mandat et de la mission du PNUD | F1.1.a | Degré de réalisation des objectifs institutionnels définis dans le plan stratégique<br>*Source* : Rapport sur la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique, 2008-2011 | Rapport sur la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique (DP/2009/11) | Objectifs définis dans les cadres de résultats institutionnels du plan stratégique étendu | Objectifs définis dans les cadres de résultats institutionnels du plan stratégique étendu |
| | F1.1.b | Degré de réalisation des résultats de développement définis dans le plan stratégique<br>*Source* : Rapport sur la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique, 2008-2011 | Rapport sur la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique (DP/2009/11) | Objectifs définis dans les cadres de résultats de développement du plan stratégique étendu | Objectifs définis dans les cadres de résultats de développement du plan stratégique étendu |
| | F1.1.c | Taux de satisfaction du personnel en ce qui concerne l'orientation et la présentation de la vision et du positionnement stratégique du PNUD<br>*Source* : Enquête sur les produits et services du PNUD | Nouveauté 2009 – à déterminer | À déterminer | À déterminer |

**Fonction 2. Représentation et promotion du mandat principal du PNUD**

152. *Définition*. La fonction 2 concerne les activités des bureaux de pays et des services du siège du PNUD concernant la représentation et la promotion du mandat fondamental de l'organisation et des grands objectifs des programmes. Les activités au titre de cette fonction sont exécutées essentiellement par les bureaux de pays,

mais parfois aussi par les bureaux régionaux et les services du siège. Tous les services adopteront et appliqueront le plan stratégique étendu dans leurs tâches quotidiennes de gestion, d'élaboration de programmes ou de schémas d'action et d'appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies, et intégreront notamment aux programmes les principes d'efficacité des activités de développement et de concentration renforcée dans les quatre domaines d'intervention prioritaires du PNUD.

153. *Description*. La fonction concourt directement à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique étendu aux chapitres Activités du PNUD et Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources. Durant l'exercice biennal 2010-2011, le PNUD mettra l'accent sur le renforcement de l'appui aux priorités nationales en alignant mieux les programmes et projets mondiaux, régionaux et locaux sur les besoins exprimés par les pays, dans le cadre des priorités fixées dans le plan stratégique étendu. L'efficacité du PNUD sera mesurée, entre autres, en termes d'alignement des programmes sur les plans de développement nationaux, comme l'atteste la matrice de résultats pour les questions transversales du plan stratégique étendu, dont est tiré l'indicateur F2.1.a. L'efficacité du PNUD en matière de promotion de son mandat principal sera évaluée du point de vue des clients et des programmes de pays au moyen d'enquêtes régulières auprès des partenaires, comme en témoigne l'indicateur F2.1.b. Le degré d'alignement des dépenses du PNUD sur les quatre domaines d'intervention prioritaires du plan stratégique étendu, qui correspond à l'indicateur F2.1.c, sera affecté par les nouvelles priorités mondiales et nationales et par la nécessité de réagir rapidement et de façon décisive face à des problèmes de développement complexes, tels que les changements climatiques, la crise économique et les situations d'urgence.

154. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe essentiellement aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux du siège. En 2008, première année du plan stratégique, la majorité (92,1 %) des ressources des programmes a été affectée aux quatre domaines d'intervention prioritaires. Cela traduit un meilleur alignement des ressources sur le mandat principal du PNUD. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour la fonction, soit 32,4 millions de dollars en 2008-2009 et 34,3 millions de dollars en 2010-2011, qui font apparaître une diminution en volume de 900 000 dollars imputable à des gains d'efficacité, à des modifications dans l'allocation des ressources et à des réductions de dépenses, contrebalancée par une hausse des dépenses de 2,8 millions de dollars.

**Fonction 2. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|
| F2.1 Contribution efficace et accrue aux priorités et aux plans nationaux en matière de développement, conformément aux domaines d'intervention | F2.1.a Pourcentage de partenaires estimant que le PNUD s'assure bien que les pays ont la maîtrise des programmes et projets qu'il appuie, tout au long du cycle de programmation<br>*Source* : Enquête auprès des partenaires | 90 % (2008) | 93 % | 93 % |

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|
| prioritaires du PNUD | F2.1.b. Pourcentage de partenaires estimant que le PNUD agit de manière efficace dans les domaines d'intervention prioritaires<br>*Source* : Enquête auprès des partenaires | Objectifs du millénaire pour le développement : 58 %<br>Pauvreté : 43 %<br>Énergie et environnement : 33 %<br>Gouvernance démocratique : 46 %<br>Prévention des crises et relèvement : 34 % (2007) | 60 % | 60 % |
| | F2.1.c. Pourcentage de dépenses de programme affectées aux domaines d'intervention prioritaires<br>*Source* : Tableau de bord prospectif de la direction | 92,5 % (2008) | 95 % | 95 % |

**Fonction 3. Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation**

155. *Définition*. La fonction 3 a trait à la planification des objectifs, des axes opérationnels et des politiques du PNUD. Les activités menées au titre de cette fonction ont pour objectif de faire en sorte que les politiques, les stratégies, les règles et les procédures institutionnelles sont à jour et pertinentes et qu'elles sont communiquées clairement et sans attendre aux unités administratives.

156. *Description*. La fonction concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique étendu aux chapitres Activités du PNUD et Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources. Durant l'exercice biennal 2008-2009, les politiques et procédures relatives à la responsabilisation, à la gestion des risques, à la planification et à la budgétisation axées sur les résultats et à la plate-forme améliorée de gestion axée sur les résultats ont été élaborées, testées et mises en application dans toutes les unités administratives. Les priorités pour 2010-2011 sont les suivantes : mise en œuvre et amélioration de la gestion axée sur les résultats; application rigoureuse de la structure des domaines de pratique dans l'élaboration des cadres, produits et outils relatifs aux politiques; et renforcement de la gestion et du partage des connaissances. Les indicateurs F3.1.a, F3.2.a et F3.3.a permettront d'évaluer la solidité du système de gestion axée sur les résultats du PNUD, le pilotage et l'encadrement des réseaux de praticiens, et les produits et services concernant les connaissances offerts aux programmes et aux projets appuyés par le PNUD, sur la base des réactions des utilisateurs recueillies lors de l'enquête sur les produits et services. L'indicateur F3.1.b portera sur la mise en œuvre et l'intégration en temps voulu de la gestion axée sur les résultats dans la plate-forme de gestion améliorée. De même, l'indicateur F3.3.b portera sur la mise en œuvre en temps voulu de la stratégie de gestion des connaissances du PNUD, qui est fondée sur une démarche en cinq temps.

157. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe essentiellement aux services du siège : Groupe d'appui aux opérations, Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, bureaux régionaux et Bureau de la gestion. En 2008, les principales réalisations ont été la mise en place réussie de la gestion des risques de l'organisation et l'amélioration du système de gestion axée sur les résultats, qui ont tout deux contribué au renforcement de la culture de responsabilité et de la gestion des résultats dans l'ensemble de l'organisation. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour la fonction, soit 29,6 millions de dollars en 2008-2009 et 33,4 millions de dollars en 2010-2011, qui font apparaître une augmentation nette en volume de 2,4 millions de dollars et une hausse des dépenses de 1,4 million de dollars. Une augmentation en volume de 7,2 millions de dollars a été compensée en partie par une diminution en volume de 4,8 millions de dollars imputable à des gains d'efficacité, à des modifications dans l'allocation des ressources et à des réductions de dépenses. Les augmentations en termes réels se rapportent aux éléments suivants : a) renforcement de l'appui aux activités de prévention des crises et de relèvement avec notamment la création, au siège, de trois nouveaux postes de classe D-1 et d'un nouveau poste d'administrateur recruté sur le plan international; b) amélioration de la gestion et du partage des connaissances.

**Fonction 3. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|
| F3.1 Amélioration permanente de la gestion axée sur les résultats au sein de l'organisation | F3.1.a Pourcentage d'utilisateurs satisfaits de l'amélioration du système de gestion axée sur les résultats<br>*Source* : Enquête sur les produits et services | 53,7 % (2007) | 60 % | 65 % |
| | F3.1.b Mise en œuvre en temps voulu des principales initiatives de gestion axée sur les résultats<br>*Source* : Plate-forme améliorée de gestion axée sur les résultats | Quatre outils distincts de gestion axée sur les résultats (2008) | Installation des outils intégrés de gestion axée sur les résultats dans tous les bureaux de pays | Achèvement de la mise au point de la plate-forme de gestion axée sur les résultats et intégration avec les autres outils de planification |
| F3.2 Pilotage et encadrement de premier plan des réseaux de praticiens | F3.2.a Pourcentage d'utilisateurs satisfaits du pilotage et de l'encadrement des réseaux de praticiens<br>*Source* : Enquête sur les produits et services | Nouveauté 2009 | À déterminer | À déterminer |
| F3.3 Cadres, produits et services de gestion des connaissances appuyant les cycles d'application, de | F3.3.a Pourcentage d'utilisateurs satisfaits de la qualité et de l'utilité des produits et services de gestion des connaissances<br>*Source* : Enquête sur les produits et services | Nouveauté 2009 | À déterminer | À déterminer |

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|
| programmation et de projet | F3.3.b Mise en œuvre en temps voulu de la stratégie de gestion des connaissances<br>*Source* : Base de données du Bureau des politiques de développement | Étapes 1 et 2 achevées | Étapes 3 et 4 achevées | Étape 5 achevée |

**Fonction 4. Encadrement, administration et contrôle des programmes**

158. *Définition*. Cette fonction concerne l'élaboration, l'approbation et l'exécution des programmes du PNUD dans les pays et aux niveaux régional et mondial, le conseil en matière de formulation, d'exécution et de supervision des programmes, et l'administration générale des programmes dans les pays pour s'assurer que les activités vont dans le sens des résultats approuvés. La fonction ne couvre pas la gestion opérationnelle des programmes eux-mêmes, dont le coût fait partie des programmes en question. L' objectif visé au titre de la fonction est de s'assurer que les stratégies relatives aux programmes de pays et les programmes ou projets qui en relèvent sont de qualité et sont formulés, approuvés et mis en œuvre d'une manière qui cadre avec les objectifs du plan stratégique étendu et les textes normatifs du PNUD.

159. *Description*. La fonction concourt directement à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique aux chapitres Activités du PNUD et Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources. Elle est également directement liée aux chapitres du plan stratégique étendu relatifs au renforcement de la maîtrise par les pays du processus de programmation et à l'intégration du renforcement des capacités dans les programmes appuyés par le PNUD. Globalement, elle assure l'alignement général des programmes du PNUD sur les priorités et les plans de développement des pays de programme, tout en faisant pleinement jouer les avantages comparatifs du PNUD dans ses quatre domaines d'intervention. La diversité des contextes nationaux de développement dans les cinq régions, les risques en matière de sécurité et les éventuelles restrictions budgétaires peuvent influer sur les résultats au titre de cette fonction.

160. Les résultats au titre de cette fonction ont été déterminés de façon à distinguer clairement les activités de gestion de celles relatives à l'efficacité de l'aide au développement, qui font toutes deux l'objet de la présente section. Les deux premiers résultats (F4.1 et F4.2) ont trait aux activités de gestion qui touchent l'encadrement et le contrôle des programmes, et à l'administration des programmes dans les bureaux de pays. Les deux suivants (F4.3 et F4.4) contribuent à l'efficacité de l'aide au développement dans les domaines de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes et des services consultatifs relatifs à l'élaboration des programmes.

161. La qualité de l'encadrement et du contrôle des programmes dans les bureaux régionaux et de l'administration des programmes dans les bureaux de pays est essentielle pour l'amélioration permanente de la qualité et de la transparence des programmes. Les résultats obtenus dans ces domaines seront suivis au moyen de tableaux de bord dans les bureaux de pays et bureaux régionaux (indicateurs F4.1.a et F4.2.a).

162. Le PNUD a mis au point un outil en ligne normalisé de planification intégrée du travail qui appuie les activités des bureaux de pays et des services du siège et permet d'assurer un suivi efficace des progrès réalisés vers l'obtention des résultats prévus (indicateur F4.3.a). En outre, le PNUD prévoit de présenter environ 70 documents concernant les programmes de pays au Conseil d'administration durant l'exercice 2010-2011. Les nouveaux programmes de pays seront élaborés en tenant systématiquement compte des résultats des évaluations et des recommandations en découlant, et feront l'objet d'un suivi en conséquence (indicateur F4.3.b). Les bureaux régionaux et de programme et les bureaux de pays seront guidés par un objectif global de renforcement de la mise en valeur des capacités au niveau national, dans le cadre du plan stratégique étendu. Les avancées dans ce domaine seront mesurées à l'aide de l'indicateur F4.4.a, et seront obtenues au moyen de conseils stratégiques fournis en amont, complétés par des interventions stratégiques choisies avec soin. Plusieurs approches seront utilisées à cette fin, qui consisteront notamment à : a) définir clairement les domaines prioritaires dans lesquels le PNUD jouera un rôle moteur dans chaque région (l'accent étant mis sur les changements climatiques, la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et la réduction de la pauvreté); b) améliorer les interventions stratégiques dans l'ensemble des pays (pays à revenu intermédiaire, pays à faible revenu, États touchés par des conflits et fragilisés, et petits États insulaires en développement) en vue de mettre au point des approches cohérentes et des partenariats entre pays et entre régions et de se pencher sur les zones à haut risque; c) renforcer et rationaliser les centres régionaux, qui revêtent une importance cruciale pour les régions et les pays de programme; d) créer des partenariats régionaux stratégiques pour appuyer l'élaboration des politiques, la mobilisation de l'opinion et l'exécution des programmes.

163. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe essentiellement aux bureaux de pays, aux services du siège et aux bureaux régionaux et de programme. Des indicateurs de performance portant sur l'élaboration, le suivi, l'encadrement et le contrôle des programmes permettaient d'encadrer correctement les bureaux de pays et de leur fournir l'appui technique voulu, au moyen de missions régulières et de bilans de pays. Toutefois, les indicateurs ont été sensiblement modifiés dans le cadre de résultats pour 2010-2011 car on a estimé qu'ils n'étaient pas assez souples. Les indicateurs qui doivent être établis à partir des résultats de l'enquête auprès des partenaires ou de l'enquête sur les produits et services de 2008 ne sont pas encore disponibles du fait des dates de lancement de ces enquêtes.

164. *Niveaux de financement des activités de gestion*. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour la fonction en ce qui concerne les activités de gestion liées à l'encadrement, à l'administration et au contrôle des programmes, soit 97,9 millions de dollars en 2008-2009 et 115,5 millions de dollars en 2010-2011, qui font apparaître une augmentation nette en volume de 7,3 millions de dollars et une hausse des dépenses de 10,3 millions de dollars. L'augmentation en volume de 10,1 millions de dollars est compensée en partie par une diminution en volume de 2,8 millions de dollars imputable à des gains d'efficacité, à des modifications dans l'allocation des ressources et à des réductions de dépenses. Les augmentations en termes réels sont liées aux éléments suivants : a) renforcement de l'appui aux activités de prévention des crises et de relèvement avec notamment la création, au siège, de six postes d'administrateur recruté sur le plan international et de six postes d'agent des services généraux; b) renforcement de l'appui opérationnel dans la

région Afrique avec notamment la création, dans les bureaux de pays, de cinq postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 10 postes d'administrateur recruté sur le plan national.

165. *Niveaux de financement des activités visant l'efficacité de l'aide au développement*. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour la fonction en ce qui concerne les activités visant l'efficacité de l'aide au développement dans les domaines de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes et des services consultatifs relatifs à l'élaboration des programmes, soit 106,3 millions de dollars en 2008-2009 et 119,3 millions de dollars en 2010-2011, qui font apparaître une diminution en volume de 900 000 dollars contrebalancée par une hausse des dépenses de 13,9 millions de dollars. Une augmentation en volume de 10,7 millions de dollars est compensée par une diminution en volume de 11,6 millions de dollars imputable à des gains d'efficacité, à des modifications dans l'allocation des ressources et à des réductions de dépenses. Les augmentations en termes réels sont imputables aux éléments suivants : a) renforcement de la contribution de fond aux activités relatives aux changements climatiques avec notamment la création, dans les bureaux de pays, de quatre postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 24 postes d'administrateur recruté sur le plan national; b) renforcement des contributions de fond à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement avec notamment la création, au niveau des bureaux de pays, de cinq postes d'administrateur recruté sur le plan international; c) renforcement des contributions de fond aux activités de prévention des crises et de relèvement avec notamment la création, à l'échelon régional, de cinq postes d'administrateur recruté sur le plan international et d'un poste d'agent des services généraux; et d) renforcement des contributions de fond aux activités de coopération Sud-Sud avec notamment la création, à l'échelon régional, de deux postes d'administrateur recruté sur le plan international.

**Fonction 4. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|
| F4.1 Encadrement et contrôle institutionnels satisfaisants des bureaux régionaux | F4.1.a Bureaux régionaux dont le tableau de bord prospectif présente une note satisfaisante<br>*Source* : Tableaux de bord prospectifs des bureaux régionaux | À déterminer pour chaque bureau régional en 2009 | À déterminer | À déterminer |
| F4.2 Administration satisfaisante des bureaux de pays | F4.2.a Pourcentage de bureaux de pays dont le tableau de bord prospectif présente une note satisfaisante<br>*Source* : Tableaux de bord prospectifs des bureaux de pays | 45 % (2008) | 50 % | 65 % |
| F4.3 Amélioration de la qualité et de l'efficacité de l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes et projets | F4.3.a Réalisation des objectifs fixés dans le plan de travail relatif au développement<br>*Source* : Tableau de bord prospectif de la direction | 72,7 points (2008) | 80 points | 85 points |

| *Résultats de gestion* | | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F4.3.b | Pourcentage de mesures prises par l'administration à la suite d'évaluations indépendantes et décentralisées<br>*Source* : Tableau de bord prospectif de la direction | 50 % (2009) | 75 % | 95 % |
| F4.4 | Amélioration de la qualité des services consultatifs relatifs à l'élaboration des politiques et de l'appui fourni à cet égard, aux fins de l'intégration du renforcement des capacités dans les programmes et projets du PNUD | F4.4.a | Pourcentage de partenaires estimant que les programmes et projets du PNUD sont efficaces en termes de renforcement des capacités nationales<br>*Source* : Enquête auprès des partenaires | À déterminer en 2009 | 70 % | 75 % |

**Fonction 5. Gestion des achats et de l'approvisionnement**

166. *Définition*. La fonction 5 vise à encadrer et à superviser les achats de biens et services et à garantir l'obtention du meilleur rapport qualité-prix en mobilisant le réseau de connaissances existant dans l'organisation en matière d'achats et de marchés. L'objectif est de faire en sorte que le PNUD dispose des systèmes et des ressources voulus pour appuyer efficacement et de manière transparente l'administration et l'exécution des programmes d'achat par les bureaux de pays et les services du siège. La fonction ne couvre pas les procédures d'achat, qui relèvent des différents programmes et de la gestion administrative générale (fonction 12).

167. *Description.* La fonction appuie les résultats décrits dans le plan stratégique étendu au chapitre Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources. Elle a pour objet d'assurer un encadrement et un contrôle renforcés du système d'achats mondial du PNUD consistant à veiller au respect des directives en la matière afin de limiter les risques. La mise en place d'un système d'achats transparent et concurrentiel passe impérativement par des politiques, des procédures, un appui technique et un contrôle solides. À cet égard, le Bureau d'appui aux achats se concentrera sur les priorités suivantes durant l'exercice biennal 2010-2011 : institutionnalisation de la planification des achats; risques en matière d'achats et gestion du portefeuille de fournisseurs; et professionnalisation des achats. Le Comité consultatif des achats a été créé officiellement en tant qu'organe consultatif indépendant auprès du Directeur du Bureau de la gestion, qui exerce également les fonctions de chef du service des achats du PNUD. Le Comité consultatif des achats veille à ce que les propositions d'achat portant sur des montants supérieurs aux limites fixées ou comportant des dispositions spéciales soient conformes aux directives en matière d'achats ainsi qu'aux règles de gestion financière et au règlement financier, afin d'atténuer les risques courus par le PNUD dans ce domaine. Le Comité est appuyé par les comités consultatifs régionaux des achats, qui fournissent des conseils analogues, en temps utile, aux bureaux de pays. Les indicateurs ci-après permettent de suivre l'amélioration et la

professionnalisation constantes de la fonction achats, notamment la fourniture en temps voulu d'un appui de qualité aux activités d'achat, et l'amélioration du contrôle et du système de responsabilisation.

168. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe au Bureau d'appui aux achats et au Comité consultatif des achats. En 2008, le pourcentage de responsables des achats agréés a atteint 91 %. C'est pourquoi un cours plus avancé (niveau 2) a été organisé à l'intention des responsables des achats, comme il ressort du nouvel indicateur F5.1.a. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour la fonction, soit 4,9 millions de dollars en 2008-2009 et 4,8 millions de dollars en 2010-2011, qui font apparaître une diminution en volume de 200 000 dollars imputable à des gains d'efficacité, à des modifications dans l'allocation des ressources et à des réductions de dépenses, contrebalancée par une hausse des dépenses de 100 000 dollars.

**Fonction 5. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|---|
| F5.1 Appui en temps voulu et efficace aux activités d'achat | F5.1.a | Pourcentage de responsables des achats agréés au niveau 2<br>*Source* : Tableau de bord prospectif du Bureau de la gestion | 0 % (2009) | 50 % | 80 % |
| | F5.1.b | Pourcentage d'unités opérationnelles satisfaites de la diligence et de la qualité de l'appui fourni en matière d'achats<br>*Source* : Enquête sur les produits et services | 70 % (2007) | 75 % | 80 % |
| F5.2 Contrôle efficace et en temps voulu de la procédure d'achat | F5.2.a | Pourcentage de dossiers approuvés après la première phase d'examen par le Comité consultatif des achats<br>*Source* : Base de données du Comité consultatif des achats | 67 % (2008) | 70 % | 75 % |
| | F5.2.b | Pourcentage d'unités opérationnelles satisfaites de la diligence et de la qualité du contrôle exercé en matière d'achats<br>*Source* : Enquête sur les produits et services | 73 % (2007) | 75 % | 80 % |

**Fonction 6. Prévention des crises, relèvement et gestion des situations d'urgence**

169. *Définition*. La fonction 6 concerne la capacité de réaction rapide aux situations de crise dans les pays en développement. Cette fonction se limite à l'administration et à la mise à disposition de moyens supplémentaires, à titre temporaire, en cas de situation d'urgence ou de crise. Elle garantit que les services du siège du PNUD sont préparés à l'éventualité de catastrophes et peuvent appuyer la réduction des

risques de catastrophe et répondre rapidement aux besoins des bureaux de pays dans les domaines connexes. Les politiques générales de l'organisation en matière de prévention des crises relèvent de la fonction 3 (Élaboration, planification et contrôle des politiques et des stratégies de l'organisation).

170. *Description*. Cette fonction concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique aux chapitres Activités du PNUD et Prévention des crises et relèvement. Le Bureau de la prévention des crises et du relèvement dirige les efforts visant à ce que le rôle du PNUD dans les situations de crise et consécutives à une crise soit clairement défini, à ce que le PNUD ait les moyens de jouer son rôle et à ce que tous les échelons de l'organisation soient prêts à fournir un appui au relèvement et au développement après une catastrophe naturelle ou un conflit. Puisque cette fonction se limite à l'administration du déploiement de capacités de base permettant de réagir immédiatement, les indicateurs sont axés sur la rapidité d'intervention et sur l'utilisation d'outils d'appui (répertoire d'experts pour les interventions rapides).

171. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe au Bureau de la prévention des crises et du relèvement. Cette fonction comprend également l'appui aux programmes en matière de prévention des crises et de relèvement, assuré par 15 spécialistes des secours d'urgence recrutés sur le plan international. Comme il a été proposé dans le document intitulé « Méthodologie et angle d'approche concernant le budget d'appui biennal du PNUD pour 2010-2011 » (DP/2009/30) et approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2009/22, ces activités ont trait à l'efficacité de l'aide au développement. Le PNUD a ramené le délai de l'envoi d'aide financière d'urgence de 72 heures en 2007 à 16 heures en 2008. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour la fonction, soit 600 000 dollars, tant en 2008-2009 qu'en 2010-2011.

**Fonction 6. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|
| F6.1 Intervention du PNUD dans les situations de crise humanitaire et consécutives à une crise conformément au mandat principal du Programme | F6.1.a Déploiement en temps voulu de personnel dans les situations d'urgence<br>*Source* : Base de données du Bureau de la prévention des crises et du relèvement | 60 heures (2008) | 48 heures | 48 heures |
| | F6.1.b Pourcentage d'experts recrutés parmi ceux inscrits au répertoire d'experts pour les interventions rapides<br>*Source* : Base de données du Bureau de la prévention des crises et du relèvement | 80 % (2009) | 85 % | 90 % |

**Fonction 7. Relations extérieures et partenariats**

172. *Définition*. La fonction 7 concerne l'appui au Conseil d'administration, aux autres organes de surveillance et aux gouvernements ainsi que l'appui qui leur est fourni, et la création de partenariats avec les organisations de la société civile, les organismes publics et privés et d'autres acteurs (au-delà de ceux qui sont concernés par des programmes spécifiques du PNUD). Cette fonction couvre aussi les relations avec les autres organismes des Nations Unies et les institutions financières internationales. Les activités conduites par le PNUD avec d'autres organismes des Nations Unies relèvent de la fonction 17 (Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies).

173. *Description.* La fonction appuie et concerne l'ensemble des piliers critiques du modèle d'activité du PNUD, tels que définis dans le plan stratégique étendu. Le PNUD aide les gouvernements à créer des conditions propices à la formation de partenariats entre eux et avec les organismes des Nations Unies, la société civile, les organisations non gouvernementales et le secteur privé. L'objectif principal est de rechercher des solutions nouvelles et novatrices aux problèmes de développement, conformément aux politiques et priorités nationales. Durant l'exercice 2008-2009, le PNUD a continué d'intensifier sa coopération avec les organismes des Nations Unies en signant des mémorandums d'accord et en rendant officielles certaines dispositions pratiques, afin de créer de nouveaux effets de synergie et de répartir efficacement les tâches. De nouvelles plates-formes de coopération avec les groupes représentant la société civile ont été mises en place, donnant ainsi naissance à de nouvelles instances de dialogue sur les questions liées aux priorités en matière de développement. Le secteur privé a largement participé à l'action du PNUD visant à réduire la pauvreté, ainsi qu'à la recherche de moyens de renforcer le rôle de ce secteur dans le domaine du développement dans plus de 30 pays de programme. En outre, le PNUD a créé de nouveaux partenariats avec des fondations et des instances gouvernementales régionales et locales. Le renforcement de la collaboration avec ces divers partenaires a également permis d'accroître le financement des activités du PNUD liées au développement. La poursuite de la formation de partenariats, dans l'esprit des initiatives menées en 2008-2009, demeure un objectif important pour l'exercice biennal 2010-2011. Le PNUD s'efforcera également de faire en sorte que les partenaires comprennent mieux les initiatives et programmes d'élaboration des stratégies du PNUD et y participent plus activement. La réussite dépendra en grande partie de la volonté et de la capacité des autres organisations de former des partenariats avec le PNUD et de créer des mécanismes d'action conjointe. Ces mécanismes et partenariats sont indispensables pour que le PNUD puisse contribuer de manière générale à la coordination des organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement, promouvoir avec succès la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et fournir les services de développement voulus. Durant l'exercice 2010-2011, le PNUD s'emploiera également à renforcer ses relations avec le Conseil d'administration et à améliorer sa capacité de répondre concrètement et rapidement aux demandes formulées par le Conseil.

174. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe au Bureau des partenariats du siège. En 2008, le PNUD a réussi à nouer de nouveaux partenariats avec plusieurs organisations, notamment : au sein du système des Nations Unies, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et

l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime; avec la société civile, notamment l'Alliance mondiale pour la participation des citoyens (CIVICUS); avec le secteur privé, par l'intermédiaire du volet secteur privé du Fonds PNUD-Espagne pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement; et avec des fondations, notamment la Bill and Melinda Gates Foundation. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour la fonction, soit 29,4 millions de dollars en 2008-2009 et 31,2 millions de dollars en 2010-2011, qui font apparaître une diminution en volume de 2,2 millions de dollars imputable à des gains d'efficacité, à des modifications dans l'allocation des ressources et à des réductions de dépenses, contrebalancée par une hausse des dépenses de 4 millions de dollars.

**Fonction 7. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|
| F7.1 Renforcement des partenariats avec les fondations, le secteur privé, les organisations de la société civile et les organismes publics décentralisés | F7.1.a Nombre de nouveaux mécanismes et de nouvelles alliances créés avec des fondations, le secteur privé, des organisations de la société civile et d'autres partenaires<br>*Source* : Tableau de bord prospectif du Bureau des partenariats | 10 (2009) | 8 | 8 |
| F7.2 Renforcement de l'appui au Conseil d'administration | F7.2.a Documents accessibles en ligne en temps voulu pour chaque session du Conseil d'administration<br>*Source* : Tableau de bord prospectif du Bureau des partenariats | 50 % (2009) | 60 % | 70 % |

**Fonction 8. Communication interne et externe : relations avec les médias et le public**

175. *Définition*. La fonction 8 vise à faire mieux connaître à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation le rôle, les activités, les programmes et les objectifs de gestion du PNUD grâce à une meilleure communication. Les activités au titre de cette fonction consistent à porter le mandat et les réalisations du PNUD à la connaissance du monde et posent les fondements des futures activités d'élaboration des programmes en plaidant notamment en faveur de mesures et de programmes spécifiques.

176. *Description*. La fonction couvre l'ensemble des résultats décrits dans le plan stratégique étendu. Durant l'exercice 2008-2009, un intérêt croissant a été accordé aux activités du PNUD, comme en atteste une couverture médiatique internationale accrue et des mentions plus fréquentes du PNUD dans les principales publications affichées sur le Web et revues spécialisées. En outre, les sites Web des bureaux de pays se sont largement conformés aux normes du PNUD en matière de divulgation de l'information et de transparence, et les outils de communication du PNUD ont continué d'être plébiscités par les organismes des Nations Unies. En 2010-2011, le Programme continuera d'améliorer sa communication interne et externe. L'objectif

est de s'assurer que la vision du PNUD et les difficultés et réalisations prioritaires connexes liées au développement sont connues d'un public aussi large que possible. Le PNUD prévoit également de mettre en place un nouveau système de gestion des contenus, comme l'a recommandé le Corps commun d'inspection, afin de faciliter et d'améliorer la présence en ligne du PNUD ainsi que la diffusion d'informations au public par l'intermédiaire du site Web du Programme.

177. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe au Service de la communication du Bureau des partenariats du siège. La qualité de l'information fournie sur les sites Web des bureaux de pays, considérés comme des outils de communication externe essentiels, s'est améliorée en 2008, le nombre de bureaux se conformant aux normes de qualité du PNUD en matière de sites Web n'ayant cessé d'augmenter. Ainsi, 71 % des bureaux de pays appliquaient ces normes en 2008, contre 65 % en 2007. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour la fonction, soit 10, 5 millions de dollars en 2008-2009 et 9,8 millions de dollars en 2010-2011, qui font apparaître une diminution en volume de 1,2 million de dollars imputable à des gains d'efficacité, à des modifications dans l'allocation des ressources et à des réductions de dépenses, contrebalancée en partie par une hausse des dépenses de 500 000 dollars.

**Fonction 8. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|
| F8.1 Communication efficace de la stratégie, des activités et des résultats du PNUD à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation | F8.1.a Nombre de mentions du PNUD dans les déclarations de responsables, dans la presse écrite et électronique et dans les principales revues spécialisées et scientifiques<br>*Source* : Tableau de bord prospectif du Bureau des partenariats | À déterminer | Augmentation de 5 % | Augmentation de 5 % |
| | F8.1.b Pourcentage de sites Web des bureaux de pays qui font apparaître les grandes priorités du PNUD et répondent aux critères de transparence<br>*Source* : Tableaux de bord prospectifs des bureaux de pays | 71 % (2008) | 75 % | 80 % |
| | F8.1.c Mise en œuvre en temps voulu des initiatives relatives au nouveau système de gestion des contenus<br>*Source* : Tableau de bord prospectif du Bureau des partenariats | 10 % (2009) | 30 % | 40 % |

**Fonction 9. Mobilisation de ressources et collecte de fonds**

178. *Définition*. Trouver des ressources auprès des donateurs, des gouvernements des pays de programme, des organisations non gouvernementales et par le biais de

partenariats avec d'autres organismes publics et privés, et en exploiter l'effet multiplicateur. Les activités engagées visent à s'assurer que les contributions versées à l'ONU et au PNUD sont à la hauteur des prévisions du plan stratégique prolongé.

179. *Description*. Cette fonction concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique prolongé aux chapitres consacrés au cadre intégré des ressources financières et à l'appui du PNUD au renforcement de la cohérence du système des Nations Unies. Elle appuie aussi la réalisation de l'un des objectifs du plan stratégique, à savoir faire en sorte que les contributions aux ressources ordinaires augmentent plus rapidement que les autres contributions afin de rééquilibrer les ratios. La mobilisation des ressources est soumise à plusieurs incertitudes d'ordre politique (le climat général envers l'ONU et le PNUD), financier (les fluctuations des taux de change), économique (la situation budgétaire des pays donateurs) et factuel (les donateurs vont peut-être continuer pour diverses raisons de réduire leurs contributions aux ressources ordinaires tout en augmentant leurs autres contributions). Malgré cela, le PNUD continuera en 2010-2011 à plaider en faveur de la mobilisation de ressources afin de les faire cadrer avec les objectifs du plan stratégique prolongé et à tenter de diversifier ses donateurs.

180. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe à la Division de la mobilisation des ressources au Bureau des partenariats. Le PNUD a reçu 1,1 milliard de dollars en 2008 au titre des contributions volontaires au budget ordinaire, ce qui correspond à l'objectif fixé dans le plan stratégique prolongé. Les autres contributions se sont élevées à 3 milliards 750 millions de dollars en 2008, soit 4 % de moins que les prévisions (3,9 milliards de dollars). Le Programme a également diversifié ses donateurs puisqu'il a obtenu le versement de 22 millions de dollars de la part de donateurs membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), soit une progression de 21 % par rapport à 2007. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour cette fonction, à savoir 2,3 millions de dollars en 2008-2009 et 2 millions de dollars en 2010-2011. Ces chiffres tiennent compte d'une diminution nette de 300 000 dollars résultant de gains d'efficience, d'ajustements et de réductions.

**Fonction 9. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | *Point de référence* | *Objectif 2010* | *Objectif 2011* |
|---|---|---|---|---|
| F9.1 Mobilisation de ressources conformément aux prévisions de recettes présentées dans le plan stratégique prolongé | F9.1.a Correspondance entre le montant des contributions aux ressources ordinaires et les prévisions du plan stratégique prolongé<br>*Source* : Rapports annuels sur les engagements de financement pris à l'égard du PNUD | 1 101 000 000 dollars (2008) | 1 400 000 000 dollars | 1 550 000 000 dollars |
| | F9.1.b Correspondance entre le montant des autres contributions et les prévisions du plan stratégique prolongé* | 3 663 000 000 dollars (2008) | 3 800 000 000 dollars | 3 750 000 000 dollars |

| *Résultats de gestion* | | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif 2010* | *Objectif 2011* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *Source* : Rapports annuels sur les engagements de financement pris à l'égard du PNUD | | | |
| F9.2 | Augmentation des contributions aux ressources ordinaires du PNUD provenant de donateurs autres que les donateurs habituels et les pays membres du CAD de l'OCDE | F9.2.a | Nombre de donateurs autres que les donateurs habituels et les pays membres du CAD de l'OCDE<br>*Source* : Tableau de bord du Bureau des partenariats | 38 pays (2009) | 40 pays | 45 pays |

**Fonction 10. Gestion financière**

181. *Définition*. Établir et exploiter des systèmes de gestion et de responsabilité financières, gérer les avoirs financiers et autres du PNUD, appuyer l'allocation des ressources du PNUD, optimiser l'utilisation des fonds attendus ou disponibles sur la base de la programmation et des priorités budgétaires, gérer les opérations financières faisant intervenir des ressources du PNUD et faire rapport à ce sujet.

182. *Description*. Cette fonction concourt à l'obtention des résultats décrits dans le plan stratégique prolongé dans le chapitre intitulé « Une gestion axée sur les résultats : responsabilisation, risques et ressources », plus précisément ceux touchant la gestion des ressources et l'intégration de la planification, de la budgétisation et de la gestion des résultats. Le renforcement constant de la gestion financière continuera à revêtir un caractère prioritaire en 2010-2011. Les normes institutionnelles de gestion financière du PNUD, telles que décrites dans l'indicateur de qualité des données (F.10.1.a), continueront d'aider le Programme à vérifier la fiabilité et la qualité des données financières. La capacité de donner suite aux recommandations d'audit interne (F.10.1.b) et à celles du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU (F.10.1.c) constituera un indicateur clef. De même, l'adoption des normes IPSAS dans les délais prescrits (F.10.1.d) sera un élément crucial. L'amélioration de la programmation, de la budgétisation, du suivi et de l'utilisation des ressources ordinaires et des autres ressources recevra une attention prioritaire et l'accent sera mis sur l'amélioration de l'exécution des programmes (F.10.2.a), le renforcement de la gestion des recettes extrabudgétaires (F.10.2.b) et la maîtrise des coûts. De plus, l'établissement et la présentation d'états financiers assortis d'une opinion sans réserve, l'approbation et la mise en œuvre de cadres de ressources cohérents et harmonisés (budget d'appui biennal et arrangements en matière de programmation) et l'harmonisation du Règlement financier et des règles de gestion financière recevront aussi un rang de priorité élevé pendant l'exercice 2010-2011.

183. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe à deux entités du siège : le Bureau des finances et de l'administration et le Bureau de la planification et de la budgétisation. En 2008, le PNUD a encore renforcé les mécanismes de contrôle financier dans Atlas et révisé ses directives de contrôle interne conformément à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes. Sur le plan de la qualité des données financières, 92 %

des bureaux de pays ont satisfait aux conditions requises. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour cette fonction, à savoir 54 millions de dollars en 2008-2009 et 56 millions de dollars en 2010-2011. Ces chiffres tiennent compte d'une diminution de 6,2 millions de dollars liée à des gains d'efficience, des ajustements et des réductions, qui est contrebalancée par une augmentation des coûts de 8,2 millions de dollars.

**Fonction 10 : principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif 2010* | *Objectif 2011* |
|---|---|---|---|---|---|
| F10.1 Amélioration des procédures et systèmes de gestion financière | F10.1.a | Pourcentage des services d'exécution satisfaisant aux normes fixées par le Programme dans le tableau de bord de la qualité des données financières<br>*Source* : Tableau de bord de la direction | 79 % (2008) | 85 % | 90 % |
| | F10.1.b | Pourcentage des recommandations d'audit appliquées par les bureaux de pays<br>*Source* : Tableau de bord de la direction | 84 % (2008) | 90 % | 90 % |
| | F10.1.c | Pourcentage des recommandations du Comité des commissaires aux comptes qui sont appliquées<br>*Source* : Tableau de bord de la direction | 75 % (2009) | 100 % | 100 % |
| | F10.1.d | Nombre de normes IPSAS adoptées | Approbation de la stratégie relative aux normes IPSAS (2008) | Adoption des normes relatives à la trésorerie (normes IPSAS 04 et 15) et de la Norme comptable internationale 39 | Adoption de 6 normes sur 22 |
| F10.2 Gestion saine et rigoureuse des ressources financières | F10.2a | Taux d'exécution du budget (ressources ordinaires et autres ressources affectées aux programmes) : ratio dépenses/budget<br>*Source* : Tableau de bord de la direction | 69,3 % (2008) | 75 % | 80 % |
| | F10.2b | Taux de recouvrement des coûts : partage des coûts avec d'autres parties et fonds d'affectation spéciale<br>*Source* : Tableau de bord de la direction | 5,6 % (2008) | 6,5 % | 7 % |

**Fonction 11. Technologies de l'information et des communications**

184. *Définition*. Mettre au point et gérer des technologies de l'information modernes qui servent les besoins du PNUD partout dans le monde et faire en sorte que les investissements du Programme dans les technologies de l'information et des communications (TIC) promeuvent et renforcent l'efficacité de l'organisation et du développement. Les résultats découlent de la fourniture de toute une série de services informatiques, tels que : a) la mise au point ou l'achat de systèmes informatiques et de matériel informatique qui répondent aux besoins du Programme; b) la mise à disposition du PNUD de moyens de communication à l'échelon mondial (téléphone, courrier électronique et raccordement à l'Internet) qui lui permettent d'être opérationnel; c) la fourniture d'un appui technique au personnel afin de l'aider à mettre au point et à utiliser des applications informatiques qui facilitent le travail, à veiller à ce que les systèmes et le matériel fonctionnent bien et à gérer les bases de données du Programme.

185. *Description*. Cette fonction appuie la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique prolongé au chapitre intitulé « Une gestion axée sur les résultats : responsabilisation, risques et ressources ». Pour que le PNUD puisse s'acquitter de sa mission, il est indispensable d'améliorer les systèmes informatiques et de veiller à ce qu'ils soient disponibles et opérationnels pendant l'exercice 2010-2011. La mise en œuvre, dans les délais prescrits, des 11 initiatives TIC stratégiques est également cruciale, en particulier les initiatives suivantes : a) la mise à profit et l'amélioration du progiciel de gestion intégré Atlas afin d'informatiser et de rationaliser de nouveaux processus-métier; b) l'amélioration de l'efficacité des intranets et des centres de productivité centralisés et décentralisés; c) l'amélioration des rapports et outils de gestion, notamment la plate-forme de gestion axée sur les résultats; et d) l'amélioration du maillage réseau des bureaux de pays et des outils de communication virtuelle en vue de faciliter la collaboration et de réduire les voyages.

186. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe au Bureau des systèmes informatiques et des technologies de l'information. Le taux de disponibilité en temps réel d'Atlas s'est établi à 99,5 % en 2008. La version 9.0 des systèmes de gestion financière a été installée et une évaluation a été lancée dans la perspective du passage aux normes IPSAS. Le PNUD a formulé une nouvelle stratégie TIC pour la période 2008-2011 et sa mise en œuvre fera l'objet d'un suivi dans le cadre du budget d'appui biennal pour 2010-2011. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour cette fonction, à savoir 48,2 millions de dollars en 2008-2009 et 44,9 millions de dollars en 2010-2011. Ces chiffres tiennent compte d'une diminution de 5,8 millions de dollars liée à des gains d'efficience, des ajustements et des réductions, qui est contrebalancée par une augmentation des coûts de 2,5 millions de dollars.

### Fonction 11. Principaux résultats attendus

| *Résultats de gestion* | *Indicateurs* | *Point de référence* | *Objectif 2010* | *Objectif 2011* |
|---|---|---|---|---|
| F11.1 Parfaite correspondance entre les moyens informatiques et télématiques et les besoins en matière de programmes et de gestion | F11.1.a Disponibilité et temps de bon fonctionnement des systèmes du PNUD<br>*Source* : Tableau de bord du Bureau de la gestion | 99 % (2008) | 99,5 % | 99,5 % |
| | F11.1.b Taux de mise en œuvre de 11 initiatives informatiques<br>*Source* : Tableau de bord du Bureau de la gestion | 50 % (2008) | 75 % | 100 % |

### Fonction 12. Gestion administrative générale

187. *Définition*. Fournir un espace de travail et des services d'appui (voyages, gestion des biens et services généraux) permettant au personnel du PNUD, quel que soit le lieu d'affectation, d'accomplir la mission de l'organisation. Les coûts comprennent les loyers et les services collectifs de distribution pour les locaux aussi bien au siège que dans les bureaux de pays, les fournitures et le matériel nécessaires pour assurer les fonctions inhérentes au budget d'appui biennal, ainsi que les frais en personnel administratif.

188. *Description*. Cette fonction concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique au chapitre intitulé « Une gestion axée sur les résultats : responsabilisation, risques et ressources ». Les résultats sont le produit de la prestation de services d'administration et de gestion d'un bon rapport coût-efficacité. Il est essentiel de former le personnel appelé à gérer les éléments d'actif, notamment dans la perspective du passage aux normes IPSAS. Il sera procédé à un examen global des politiques relatives aux locaux dans les bureaux de pays et des orientations continueront d'être données au comité de gestion des demandes de réinstallation; ce comité est chargé de coordonner l'évaluation et la réponse aux propositions de réinstallation des bureaux de pays, qu'elles soient motivées par l'insécurité ou par d'autres facteurs. Il sera procédé à un examen des politiques relatives aux voyages et à une étude de marché approfondie afin de parvenir à un meilleur rapport coût-efficacité et de dégager des effets de synergie. Au siège, on s'attachera à faire des économies d'espace et à adopter des normes respectueuses de l'environnement.

189. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention des résultats attendus au titre de cette fonction incombe au Bureau des finances et de l'administration. Des améliorations ont été apportées à la gestion des biens en 2008, sachant que 85 % des unités opérationnelles ont mis la dernière main aux certifications annuelles dans les délais prescrits. Le tableau 4 montre les niveaux de financement pour cette fonction, à savoir 72,7 millions de dollars en 2008-2009 et 75 millions de dollars en 2010-2011. Ces chiffres tiennent compte d'une diminution de 8,9 millions de dollars liée à des gains d'efficience, des ajustements et des réductions, qui est contrebalancée par une augmentation des coûts de 11,2 millions de dollars.

**Fonction 12. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif 2010* | *Objectif 2011* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| F12.1 | Amélioration des procédures et systèmes de gestion | F12.1.a | Pourcentage d'unités qui produisent des inventaires certifiés en fin d'année<br>*Source* : Base de données de la Division des services administratifs | 85 % (2008) | 90 % | 95 % |
| | | F12.1.b | Nombre de bureaux de pays recevant une aide de la part du comité de gestion des demandes de réinstallation<br>*Source* : Base de données de la Division des services administratifs | 25 (2009) | 30 | 30 |

**Fonction 13. Gestion des ressources humaines**

190. *Définition*. Veiller à ce que le PNUD soit doté de personnel compétent pour atteindre ses objectifs et les principales priorités du plan stratégique prolongé. Pour ce faire, il faut : a) recruter du personnel qualifié par voie interne et externe pour pourvoir les postes vacants; b) déployer le personnel en observant un système de rotation pour appuyer les programmes et objectifs du PNUD; c) former le personnel de manière à disposer des compétences requises pour que le Programme puisse assumer ses fonctions; d) mettre en place et gérer un système d'évaluation et de notation qui récompense les résultats obtenus à titre personnel ou par l'institution et porte remède là où l'exige un bilan moins satisfaisant; et e) dispenser des conseils au personnel sur des questions telles que l'organisation des carrières et les doléances.

191. *Description*. Cette fonction concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique prolongé au chapitre intitulé « Une gestion axée sur les résultats : responsabilisation, risques et ressources ». Le PNUD renforcera la gestion stratégique des ressources humaines de sorte que le savoir-faire disponible et les ressources en personnel soient adaptés à ses besoins. La structure démographique actuelle signifie que de nombreux fonctionnaires partiront à la retraite dans les prochaines années. Il convient d'attacher une grande attention à la gestion des aptitudes et notamment aux aspects suivants : organisation de la relève, organisation des carrières et reconversion du personnel. Le PNUD entend améliorer sa capacité d'attirer, de retenir et de perfectionner des fonctionnaires talentueux dans le cadre d'un programme de gestion des ressources humaines dynamique. La mise en œuvre de la stratégie permettra d'établir un corollaire entre les effectifs, le savoir-faire et les besoins, de se doter des compétences voulues et d'organiser la relève. Les initiatives engagées afin de parvenir à un équilibre entre les hommes et les femmes se poursuivront, sachant que le nombre de femmes a augmenté de 3 % au PNUD entre 2007 et 2008. Dans le prolongement de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale, le PNUD a donné la priorité à la rationalisation du système des

engagements et à l'harmonisation des conditions d'emploi. L'intensification des activités de formation touchant les domaines fonctionnels, les fonctions de direction et de gestion et les programmes de certification professionnelle étoffera l'aptitude du personnel à mettre efficacement en œuvre le plan stratégique prolongé. La constitution de viviers de candidats qui seront recrutés à des postes de direction ou en cas d'intensification des activités du PNUD est également une activité hautement prioritaire.

192. *Responsables de l'exécution et financement*. L'obtention des résultats attendus de cette fonction incombe au Bureau des ressources humaines. En 2008, 68,5 % des membres du personnel qui ont répondu à l'enquête mondiale auprès du personnel ont dit être satisfaits de leur environnement de travail. Il a été fait état de nouveaux progrès concernant les résultats attendus de cette fonction dans le rapport sur la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique du PNUD pour la période 2008-2011 (DP/2009/11), notamment au regard du renforcement des capacités en personnel. Le tableau 4 montre les niveaux de financement pour cette fonction, à savoir 92,8 millions de dollars en 2008-2009 et 93,2 millions de dollars en 2010-2011. Ces chiffres tiennent compte d'une diminution de 5 millions de dollars liée à des gains d'efficience, des ajustements et des réductions, qui est contrebalancée par une augmentation des coûts de 5,4 millions de dollars.

**Fonction 13. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif 2010* | *Objectif 2011* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| F13.1 | Capacité d'attirer, de perfectionner et de retenir un personnel talentueux et venant de divers horizons | F13.1.a | Pourcentage du personnel se disant satisfait de l'environnement de travail<br>*Source* : Tableau de bord de la direction | 68,5 points (2008) | 75 points | 75 points |
| | | F13.1.b | Équilibre entre les sexes<br>À tous les niveaux<br>D-1 et au-delà<br>*Source* : Tableau de bord de la direction | 42 % de femmes<br>35 % de femmes<br>(2008) | 45 %<br>40 % | 50 %<br>45 % |
| | | F13.1.c | Nombre de fonctionnaires dont les compétences ont été validées dans un domaine clef<br>*Source* : Base de données du Bureau des ressources humaines | Finances : 672<br>Ressources humaines : 317<br>Achats : 1 079<br>Gestion de projets : 2 856<br>(2008) | Au moins un fonctionnaire par bureau de pays ou service pour chacun des domaines visés | Au moins un fonctionnaire par bureau de pays ou service pour chacun des domaines visés |
| | | F13.1.d | Création d'un vivier de cadres, avec des critères pour les fonctions des cadres moyens et supérieurs<br>*Source* : Base de données du Bureau des ressources humaines | Création d'un cadre de référence | Constitution d'un vivier – phase expérimentale | Constitution d'un vivier – phase opérationnelle |

**Fonction 14. Audit interne et investigations**

193. *Définition*. Assurer l'audit interne des programmes et opérations du PNUD et procéder à des investigations concernant les allégations d'irrégularité en vue de renforcer l'intégrité et l'efficience du Programme. Le Bureau de l'audit et des investigations procède à des audits internes grâce auxquels il fournit des services indépendants et objectifs qui visent à rehausser et à améliorer la qualité des activités du PNUD au moyen d'une démarche rigoureuse et systématique tendant à évaluer et à accroître l'efficacité des dispositifs de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Les investigations auxquelles se livre le Bureau l'aident à examiner de façon objective et indépendante les allégations de faute professionnelle.

194. *Description*. Cette fonction concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique au chapitre intitulé « Une gestion axée sur les résultats : responsabilisation, risques et ressources ». Les résultats sont le produit de prestations de service d'audit interne et d'investigation de haute qualité dans des délais raisonnables. En 2009, le Bureau de l'audit et des investigations s'est conformé de façon générale aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, comme confirmé par une validation externe. Une évaluation externe de la qualité des investigations effectuée en 2009 a confirmé qu'il y avait conformité avec les normes généralement acceptées. La direction du PNUD est chargée de la mise en œuvre des recommandations d'audit, tandis que le Bureau de l'audit et des investigations fournit les systèmes de communication de l'information et de suivi de la mise en œuvre et suit les progrès accomplis en s'intéressant de près à l'état de la mise en œuvre et en calculant les taux d'exécution sur la base d'audits individuels ainsi qu'à l'échelon des pays, des régions et du Programme tout entier. Les principaux obstacles auxquels se heurtent les services d'audit et d'investigation sont l'existence de demandes concurrentes et le manque de ressources.

195. *Responsables de l'exécution et financement*. Le Bureau de l'audit et des investigations a la responsabilité de cette fonction. La fréquence des audits internes correspond aux objectifs fixés et les audits ont parfaitement satisfait au degré d'assurance demandé par la direction du PNUD, en concertation avec le Comité consultatif pour les questions d'audit. Au total, 44 rapports d'audit axés sur le risque ont été établis en 2008. Compte tenu du travail effectué en amont, il a fallu en moyenne 8,8 mois pour établir chaque rapport. Quatre-vingt-quatre pour cent des bureaux de pays se sont occupés des rapports d'audit sur la réalisation par des moyens nationaux ou par des organisations non gouvernementales et des lettres de synthèse dans les délais prescrits. Le tableau 4 montre les niveaux de financement pour cette fonction, à savoir 28,6 millions de dollars en 2008-2009 et 30,5 millions de dollars en 2010-2011. Ces chiffres tiennent compte d'une diminution de 700 000 dollars liée à des gains d'efficience, des ajustements et des réductions, qui est contrebalancée par une augmentation des coûts de 2,6 millions de dollars.

## Fonction 14. Principaux résultats attendus

| *Résultats de gestion* | | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif 2010* | *Objectif 2011* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| F14.1 | **Audit interne**<br>Assurance raisonnable quant à l'efficacité et à l'adéquation des contrôles internes et à la bonne utilisation des ressources du PNUD | F14.1.a | Nombre de rapports d'audit axés sur le risque concernant les bureaux de pays et d'autres services administratifs et fonctions publiés chaque année<br>*Source* : Base de données d'audit | 57 (2008) | 60 % | 60 |
| | | F14.1.b | Examen dans les délais prescrits des rapports d'audit sur la réalisation par des moyens nationaux ou des organisations non gouvernementales et établissement dans les délais des lettres de synthèse (pourcentage de rapports examinés)<br>*Source* : Base de données d'audit | 75 % (2008) | 80 % | 85 % |
| | | F14.1.c | Établissement des rapports d'audit dans les délais prescrits (pourcentage de rapports d'audit établis dans les trois mois qui suivent la fin des travaux en amont)<br>*Source* : Base de données d'audit | 20 % (2008) | 50 % | 60 % |
| F14.2 | **Investigations**<br>Enquêtes sur les allégations d'irrégularité menées selon les règles et sans délai | F14.2.a | Investigations menées dans les délais prescrits (pourcentage d'investigations achevées dans les six mois qui suivent la réception des allégations)<br>*Source* : Base de données d'audit | 25 % (2008) | 40 % | 50 % |

### Fonction 15. Évaluation

196. *Définition*. Cette fonction déjà ancienne et répandue au PNUD est assumée par les programmes opérationnels de l'organisation (évaluations décentralisées) et par le Bureau de l'évaluation. Elle comprend uniquement l'évaluation (centrale) interne à l'organisation car l'évaluation des programmes fait partie intégrante du suivi et de

l'évaluation des programmes. La politique du PNUD en matière d'évaluation (DP/2005/28), approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2006/20, oriente les activités d'évaluation.

197. *Description*. La fonction 15 concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique aux rubriques Activités du PNUD et Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources; suivi, évaluation et établissement de rapports. Les évaluations programmatiques et stratégiques de l'organisation promeuvent la responsabilisation, étayent la prise de décisions et contribuent à l'apprentissage institutionnel grâce à une évaluation systématique et indépendante des résultats et de l'efficacité des stratégies, politiques et programmes du PNUD pour le développement. Le Conseil d'administration a demandé au Programme d'étendre la portée des évaluations. Le Bureau de l'évaluation continuera à réaliser une quinzaine d'évaluations des résultats des activités de développement par an, et un certain nombre d'évaluations thématiques. Le programme de travail approuvé tient compte de la prolongation du plan stratégique. La couverture, qui est sélective, vise à fournir suffisamment d'éléments d'appréciation pour mener une évaluation sommative du plan stratégique en fin d'application. La fonction évaluation est renforcée par le programme de travail, qui étend le champ d'application des évaluations et prévoit la fourniture de directives méthodologique et la gestion du mécanisme d'assurance-qualité des évaluations décentralisées. Il arrive parfois dans certaines régions que des évaluations programmées ne soient pas effectuées pour des raisons de sécurité et/ou pour des considérations politiques.

198. *Responsables de l'exécution et financement*. Le Bureau de l'évaluation a la responsabilité de cette fonction pour l'ensemble de l'organisation. Ainsi qu'il était prévu, neuf évaluations des résultats des activités de développement ont été menées à bien et six évaluations thématiques ont été soumises au Conseil d'administration en 2008. Par ailleurs, la qualité de la fonction évaluation a été renforcée par l'adoption d'un système d'assurance-qualité externe, dans lequel chaque évaluation est examinée par au moins deux évaluateurs externes. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour cette fonction, à savoir 21,7 millions de dollars en 2008-2009 et 21,2 millions de dollars en 2010-2011. Ces chiffres tiennent compte des diminutions en volume (2,7 millions de dollars) résultant de gains d'efficacité, de réorientations et de réductions, partiellement annulées par des augmentations des coûts (2,2 millions de dollars).

### Fonction 15. Principaux résultats attendus

| *Résultats de gestion* | | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| F15.1 | Évaluations indépendantes réalisées conformément au programme annuel d'évaluation approuvé par le Conseil d'administration | F15.1.a | Pourcentage d'évaluations indépendantes réalisées conformément au programme d'évaluation approuvé par le Conseil d'administration<br>*Source* : Base de données sur les évaluations | 85 % (17 évaluations sur 20) (2009) | 90 % | 90 % |

### Fonction 16. Sécurité du personnel

199. *Définition*. Cette fonction vise à garantir un climat de sécurité pour le personnel et les installations du PNUD de sorte que les programmes puissent être planifiés et exécutés de manière efficace. Elle suppose également de prendre des dispositions en vue d'exécuter des programmes dans de bonnes conditions de sécurité, d'assurer la sécurité du personnel et de réduire le nombre des fonctionnaires détenus, blessés ou tués.

200. *Description*. La fonction 16 concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique à la rubrique Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources. Les résultats sont le produit d'efforts efficaces et rentables visant à garantir au personnel des conditions de sécurité, notamment la mise en place et l'application de politiques et systèmes de gestion de la sécurité et de la responsabilité. Les objectifs retenus pour le plan stratégique reposaient sur les efforts visant à assurer progressivement le respect de toutes les normes minimales de sécurité pour toutes les opérations. Près de 84 % des bureaux de pays respectaient intégralement ces normes, soit 10 % de plus qu'au début 2008, ce qui représente un progrès important puisque chaque changement des conditions de sécurité exige de revoir l'application des normes sur la base d'une nouvelle évaluation des risques. La situation dans les autres bureaux reste à l'étude et fait l'objet de consultations avec les gouvernements hôtes sur l'application de mesures de sécurité temporaires et de solutions à long terme pour l'application intégrale des normes. Compte tenu de l'augmentation des menaces mondiales et des opérations qu'il mène dans des pays en crise, le PNUD gère la continuité des activités de manière que les services essentiels puissent continuer d'être assurés, tout en garantissant la sûreté et la sécurité du personnel. Cela suppose que toutes les unités administratives établissent un plan de continuité et l'examinent chaque année par la suite.

201. *Responsables de l'exécution et financement*. Le Bureau des services de sécurité a la responsabilité de cette fonction. En 2008, 84 % des bureaux de pays se conformaient à toutes les normes minimales de sécurité, contre 67 % en 2007. Tous les bureaux de pays ont réalisé une évaluation des menaces et des risques ou l'ont actualisée. Dans deux situations d'urgence (Myanmar et Haïti) en 2008, les premiers secours sont intervenus en moins de 48 heures. Le tableau 4 indique les niveaux de financement pour la fonction, à savoir 7,2 millions de dollars en 2008-2009 et 6,7 millions de dollars en 2010-2011. Ces chiffres tiennent compte des diminutions en volume (0,9 million de dollars) résultant de gains d'efficacité, de réorientations

et de réductions, partiellement annulées par des augmentations des coûts (0,4 million de dollars).

**Fonction 16. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| F16.1 | Renforcement de la sécurité du personnel et environnement plus sûr pour l'exécution des programmes | F16.1.a | Pourcentage de bureaux de pays appliquant intégralement les normes minimales de sécurité<br>*Source* : Tableau de bord | 83,6 % (2008) | 90 % | 93 % |
| | | F16.1.b | Pourcentage de bureaux de pays se conformant aux critères concernant les plans de continuité des activités<br>*Source* : Tableau de bord | 60,0 % (2008) | 90 % | 95 % |

**Fonction 17. Appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies**

202. *Définition*. Mission que doit accomplir le PNUD en vertu du mandat que l'Assemblée générale lui a confié dans ses résolutions sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et confirmé une fois encore récemment dans sa résolution 62/208, en soulignant fermement le rôle du Programme en tant qu'administrateur du système des coordonnateurs résidents et en réaffirmant que ce système, dans le cadre d'un contrôle national, doit contribuer de façon décisive au fonctionnement effectif et efficace des organismes des Nations Unies au niveau des pays.

203. *Description*. La fonction 17 concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique à la rubrique Appui du PNUD au renforcement de la cohérence de l'ensemble du système des Nations Unies. Les principaux résultats attendus en découlent et sont résumés dans la matrice de gestion. L'exercice de cette fonction peut être influencé par des processus intergouvernementaux et des décisions du Conseil d'administration qui obligeraient à changer de cap et à modifier les objectifs de la coordination. Les grandes réalisations concernant les résultats de la coordination des activités de développement sont décrites dans le rapport sur la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique du PNUD pour 2008-2011 (DP/2009/11). Les principaux problèmes et enseignements dégagés dans ce cadre serviront à établir les priorités du PNUD et du Bureau de la coordination des activités de développement pour l'exercice 2010-2011. Le cadre de résultats a été perfectionné et rationalisé pour mieux préciser les activités relevant de la compétence du Programme et du Bureau. Il vise ainsi à renforcer l'administration par le PNUD du réseau de coordonnateurs résidents, et les indicateurs proposés s'inscrivent dans une perspective tant interne qu'externe. Le cadre de gestion et de responsabilité du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents, y compris le cloisonnement des fonctions dans le système des coordonnateurs résidents, – qui a été approuvé par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) – précise les responsabilités qui incombent mutuellement aux membres du Groupe en vue de garantir l'efficacité, l'ouverture et la responsabilité du système des coordonnateurs résidents. La réponse

aux questions soulevées en ce qui concerne plus particulièrement les attributions du PNUD constitue un indicateur (F17.1.a). Le degré de satisfaction des partenaires est un autre indicateur essentiel (F17.1.b), mesuré grâce à l'enquête menée auprès des intéressés. Les partenaires devaient répondre à une série de questions portant sur les éléments suivants : a) renforcement du rôle du réseau des coordonnateurs résidents par la désignation de coordonnateurs qui puissent effectivement agir au nom des organismes des Nations Unies; b) promotion d'une position commune du système des Nations Unies sur des questions importantes relatives au développement; c) coordination et harmonisation des programmes des organismes des Nations Unies grâce à l'élaboration et à l'exécution de plans-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, et toute contribution s'y rapportant; d) moyens permettant au système des Nations Unies de réagir rapidement et efficacement aux catastrophes naturelles et crises provoquées par l'homme; et e) exercice responsable par le PNUD de son double rôle concernant les programmes et activités opérationnelles et la coordination des activités de développement. La maîtrise commune du système des coordonnateurs résidents reste une importante priorité du PNUD. Le principal indicateur dans ce domaine sera l'augmentation constante du nombre de coordonnateurs résidents provenant d'autres organismes des Nations Unies (F17.2.a). L'élaboration de modalités de fonctionnement communes qui renforcent la cohérence du système des Nations Unies et contribuent à réduire les coûts et à accroître l'efficacité des programmes est indispensable au bon déroulement des activités des équipes de pays des Nations Unies (F17.3.a) et demeurera une priorité pour le Bureau de la coordination des activités de développement en 2010-2011.

204. *Responsables de l'exécution et financement*. La fonction est coordonnée au siège par le Bureau de la coordination des activités de développement, qui est chargé de la coordination et de l'appui au GNUD. Les bureaux régionaux, le Bureau des partenariats, le Bureau de la gestion et le Bureau des politiques de développement contribuent tous à faire en sorte que les aspects de fond et les dimensions opérationnelle et financière propres à cette fonction bénéficient d'un appui suffisant. En dernier ressort, c'est aux bureaux de pays du PNUD qu'incombe la responsabilité d'appuyer directement les activités opérationnelles du système des Nations Unies. En 2008, la coordination des activités de développement a encore été renforcée dans les domaines programmatique et opérationnel. Ainsi, 61 programmes communs ont été élaborés dans le cadre du Fonds PNUD-Espagne pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. La gestion du réseau des coordonnateurs résidents a été rationalisée avec la mise au point définitive et l'approbation d'une définition d'emploi pour les coordonnateurs résidents et de directives pour l'évaluation des coordonnateurs résidents et équipes de pays des Nations Unies. Toujours en 2008, le PNUD a participé à l'application de 57 recommandations de l'Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement. Le tableau 4 donne les niveaux de financement – à savoir 154,9 millions de dollars en 2008-2009 et 166,8 millions de dollars en 2010-2011. Ces chiffres tiennent compte des diminutions en volume (6,8 millions de dollars) résultant de gains d'efficacité, de réorientations et de réductions, partiellement annulées par des augmentations des coûts (18,7 millions de dollars).

## Fonction 17. Principaux résultats attendus

| *Résultats de gestion* | | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| F17.1 | Renforcement de la gestion par le PNUD du système des coordonnateurs résidents | F17.1.a | Pourcentage de recommandations adressées au PNUD dans le rapport sur le système de gestion et de responsabilité et son plan de mise en œuvre<br>*Source* : Tableau de bord | Sera précisé dans le premier rapport annuel du GNUD sur le système de gestion et de responsabilité pour 2009 | 80 % | 90% |
| | | F17.1.b | Proportion de partenaires satisfaits de la gestion du système des coordonnateurs résidents par le PNUD<br>*Source* : Tableau de bord du Bureau des partenariats | Indicateur nouveau en 2009 | À préciser | À préciser |
| F17.2 | Meilleure maîtrise du système des coordonnateurs résidents par les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement | F17.2.a | Pourcentage de coordonnateurs résidents provenant d'autres organismes des Nations Unies<br>*Source* : Rapports annuels sur la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique | 33 % (mars 2009) | 40 % | 40 % |
| F17.3 | Efficacité des directives fournies aux équipes de pays des Nations Unies sur la programmation et les modalités de fonctionnement communes | F17.3.a | Proportion d'utilisateurs satisfaits des conseils et de l'appui apportés par le Bureau de la coordination des activités de développement en ce qui concerne la programmation<br>*Source* : Enquête sur les produits et les services | Indicateur nouveau en 2009 | À préciser | À préciser |
| | | F17.3.b | Proportion d'utilisateurs satisfaits des conseils et de l'appui apportés par le Bureau de la coordination des activités de développement en ce qui concerne les modalités de fonctionnement communes<br>*Source* : Enquête sur les produits et les services | Indicateur nouveau en 2009 | À préciser | À préciser |

### Fonction 18. Appui aux autres fonds et programmes (Volontaires des Nations Unies et Fonds d'équipement des Nations Unies)

205. *Définition*. Le Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) et le Fond d'équipement des Nations Unies (FENU) relèvent de cette fonction. Celle-ci couvre les activités de gestion menées aux fins de la réalisation des résultats attendus du Programme des VNU et du FENU, compte tenu de leurs sphères de compétence pour le développement, dans les quatre domaines d'action privilégiés, ainsi que les moyens de renforcer l'efficacité du développement, qui sont exposés dans le plan stratégique et concernent également l'ensemble du système des Nations Unies. Par

sa résolution 1521, l'Assemblée générale a approuvé le principe de la création d'un Fonds d'équipement des Nations Unies, qui a été officiellement institué par la résolution 2186 avec le mandat d'aider les pays en développement à atteindre une croissance économique accélérée et autonome. C'est ainsi que le FENU est devenu un fonds administré par le PNUD.

206. *Description*. La fonction 18 concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique aux rubriques Activités du PNUD et Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources, notamment en ce qui concerne la contribution spécifique du Programme des VNU et du FENU. Dans sa résolution 60/134, l'Assemblée générale a réaffirmé que le volontariat était un élément important des stratégies de réduction de la pauvreté et prié le programme des Volontaires de poursuivre ses efforts pour mieux faire connaître le volontariat, enrichir les sources d'information et les ressources des réseaux, apporter une coopération technique aux pays en développement dans le domaine du volontariat et renforcer la coordination.

207. À sa session annuelle de 2008, le Conseil d'administration a examiné le rapport de l'Administrateur sur le Programme des Volontaires des Nations Unies (DP/2008/35), qui comprenait un aperçu des résultats obtenus dans les domaines où les VNU apportent une contribution particulière aux pays bénéficiaires de programmes et aux efforts déployés par les organismes des Nations Unies en faveur de la paix et du développement, notamment pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement. Le Conseil a pris note de l'accroissement constant de la portée et de la complexité des activités du programme des Volontaires des Nations Unies, des progrès réalisés dans la concrétisation de son modèle d'organisation et la présentation des résultats, ainsi que de l'alignement du personnel, des ressources et des programmes qui en résultent. En 2008, 7 753 Volontaires (nationaux de 157 pays) ont effectué 7 963 missions dans 133 pays différents. L'équivalent financier de toutes les activités menées dans le cadre plus général du système des Nations Unies s'est établi à 208 millions de dollars. Les bons résultats obtenus par le programme des VNU pour ce qui est de promouvoir le volontariat en faveur du développement, par la mobilisation de volontaires notamment, devraient se stabiliser en 2010 comme suite au processus de gestion du changement, avant de croître à nouveau en 2011. Le cybervolontariat devrait constamment augmenter pendant l'exercice 2010-2011.

208. Dans le rapport sur le partenariat stratégique entre le Fonds d'équipement des Nations Unies et le Programme des Nations Unies pour le développement (DP/2009/20), le FENU a décrit dans le détail sa collaboration avec le PNUD, en mettant en avant les efforts des deux parties ayant fait naître des synergies fortes en ce qui concerne les stratégies, les programmes et les activités opérationnelles. Il s'agissait principalement des éléments suivants : a) intégration de la planification stratégique et des cadres généraux de résultats des deux entités dans le plan stratégique du PNUD (2008-2011); b) intégration des apports du FENU dans ses deux domaines d'intervention (décentralisation et développement local, et financement ouvert à tous) au processus et aux cadres de programmation commune par pays; c) élaboration de programmes conjoints comme modalité principale de coopération au niveau des pays, et comme base pour les activités communes de mobilisation des ressources; et d) rationalisation de la gestion et des opérations au niveau des sièges, des régions et des pays.

209. *Responsables de l'exécution et financement*. Les VNU et le FENU ont la responsabilité d'appuyer efficacement les pays bénéficiaires de programmes dans leurs domaines de compétences concernant le développement. Les apports du FENU dans ses deux domaines d'intervention – développement local et microfinancement – ont été intégrés aux cadres et schémas de programmation commune des Nations Unies établis pour 31 pays les moins avancés (PMA) en 2008, soit 28 de plus qu'en 2006. Les VNU ont atteint l'objectif d'augmenter de 3 % leur nombre en 2008 : 7 753 Volontaires ont effectué 7 991 missions et 3 724 « cybervolontaires » en ont effectué 5 231. En 2008, une nouvelle version du site de cybervolontariat a été lancée en langues anglaise, française et espagnole. Le tableau 4 donne les niveaux de financement – à savoir 50,7 millions de dollars en 2008-2009 et 50,4 millions de dollars en 2010-2011. Ces chiffres tiennent compte des diminutions en volume (7,4 millions de dollars) résultant de gains d'efficacité, de réorientations et de réductions, partiellement annulées par des augmentations des coûts (7,1 millions de dollars).

**Fonction 18. Principaux résultats attendus**

| *Résultats de gestion* | | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| F18.1 | Amélioration de la qualité des contributions du programme des VNU à l'efficacité de l'aide au développement, dans ses domaines de compétence | F18.1.a | Niveau d'intégration des VNU comme composante des stratégies de développement nationales, bilan commun de pays/PNUAD et programmes opérationnels des partenaires de développement<br>*Source* : Base de données des VNU | 40 pays bénéficiant de programmes (2008) | 50 pays bénéficiant de programmes | 55 pays bénéficiant de programmes |
| | | F18.1.b | Nombre de VNU (et autres volontaires associés) mobilisés pour la réalisation des OMD et la consolidation de la paix<br>*Source* : Base de données des VNU | 7 963 missions sur place<br>4 627 missions en ligne<br>(2008) | 8 000 sur place<br>5 750 en ligne | 8 500 sur place<br>7 250 en ligne |
| F18.2 | Amélioration de la qualité des contributions du FENU à l'efficacité de l'aide au développement, dans ses domaines de compétence | F18.2.a | Nombre de PMA pour lesquels les apports du FENU ont été pris en compte dans les cadres de programmation des Nations Unies<br>*Source* : Tableau de bord du FENU | 31 PMA (2008) | 32 PMA | 35 PMA |
| | | F18.2.b | Recettes autres que les recettes de base dégagées par le FENU au titre de programmes communs auxquels il participe avec le PNUD<br>*Source* : Tableau de bord du FENU | 15,4 millions de dollars (2008) | 18 millions de dollars | 20 millions de dollars |

### Fonction 19. Activités à des fins spéciales – fourniture de services aux autres entités des Nations Unies sur la base du remboursement intégral

210. *Définition*. Cette fonction couvre la fourniture, par les bureaux de pays et les unités administratives du siège, de services communs et partagés, de services d'appui administratifs/transactionnels/spécifiques et de services à l'échelon de l'organisation, à d'autres entités des Nations Unies, et le remboursement intégral de tous les coûts y afférents par des mécanismes de recouvrement des coûts.

211. *Description*. La fonction 19 concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique à la rubrique Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources. Elle garantit la fourniture en temps voulu de services de qualité aux entités des Nations Unies, ainsi que le recouvrement rapide et complet de leurs coûts.

212. *Responsables de l'exécution et financement*. La responsabilité de cette fonction incombe aux unités du siège et bureaux de pays qui assurent les services visés. En 2008-2009, 16 accords de prestations de services ont été signés, tandis que les 17 accords existants étaient prorogés. Le tableau 6 indique les niveaux de financement prévus, sur la base du remboursement intégral, soit 58 millions de dollars en 2008-2009 et 62 millions de dollars en 2010-2011.

### Fonction 19. Principaux résultats attendus

| *Résultats de gestion* | | *Indicateurs* | | *Point de référence* | *Objectif (2010)* | *Objectif (2011)* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| F19.1 | Services facturés et paiements reçus en temps voulu et sans erreur | F19.1.a | Recettes provenant du recouvrement de services fournis à l'échelon de l'organisation<br>*Source* : Tableau de bord du Bureau de la gestion | 17,1 millions de dollars (2008) | 20 millions de dollars | 20 millions de dollars |
| | | F19.1.b | Recettes provenant du recouvrement de services fournis à l'échelon des bureaux de pays<br>*Source* : Tableau de bord du Bureau de la gestion | 8,1 millions de dollars (2008) | 10 millions de dollars (2008) | 10 millions de dollars |

Tableau récapitulatif 1
**Plan financier par région**

| Emploi | 2008-2009 Ressources ordinaires | 2008-2009 Ressources ordinaires – utilisation des recettes (Montant) | 2008-2009 Autres ressources – bilatérales/multilatérales | 2008-2009 Total partiel, ressources fournies par les donateurs (Montant) | 2008-2009 Total partiel, ressources fournies par les donateurs (Pourcentage) | 2008-2009 Ressources locales (Montant) | 2008-2009 Ressources locales (Pourcentage) | 2008-2009 **Total des ressources (Montant)** | 2008-2009 **Total des ressources (Pourcentage)** | 2010-2011 Ressources ordinaires | 2010-2011 Ressources ordinaires – utilisation des recettes (Montant) | 2010-2011 Autres ressources – bilatérales/multilatérales | 2010-2011 Total partiel, ressources fournies par les donateurs (Montant) | 2010-2011 Total partiel, ressources fournies par les donateurs (Pourcentage) | 2010-2011 Ressources locales (Montant) | 2010-2011 Ressources locales (Pourcentage) | 2010-2011 **Total des ressources (Montant)** | 2010-2011 **Total des ressources (Pourcentage)** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Afrique** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1. Programmes (activités de développement) | **695,2** | | **1 340,4** | **2 035,6** | | **268,3** | | **2 303,9** | | **700,0** | | **1 608,5** | **2 308,5** | | **254,9** | | **2 563,4** | |
| A2. Efficacité de l'aide au développement (activités de développement) | 77,1 | | 16,7 | 93,8 | | 1,2 | | **95,0** | | 79,3 | | 25,8 | 105,1 | | 1,0 | | **106,1** | |
| B. Activités de gestion | 88,1 | 15,2 | 23,6 | 126,9 | | 2,4 | | **129,3** | | 97,7 | 15,3 | 33,8 | 146,8 | | 1,9 | | **148,7** | |
| **Total, Afrique** | **860,4** | **15,2** | **1 380,7** | **2 256,3** | **28,8** | **271,9** | **10,3** | **2 528,2** | **24,1** | **877,0** | **15,3** | **1 668,1** | **2 560,4** | **28,2** | **257,8** | **10,3** | **2 818,2** | **24,3** |
| **États arabes** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1. Programmes (activités de développement) | 97,0 | | 685,8 | 782,8 | | 127,9 | | **910,7** | | 98,8 | | 823,0 | 921,8 | | 121,5 | | **1 043,3** | |
| A2. Efficacité de l'aide au développement (activités de développement) | 16,5 | | 10,5 | 27,0 | | 1,0 | | **28,0** | | 21,2 | | 16,3 | 37,5 | | 0,8 | | **38,3** | |
| B. Activités de gestion | 21,8 | 11,7 | 19,8 | 53,3 | | 1,9 | | **55,2** | | 21,8 | 11,7 | 28,5 | 62,0 | | 1,5 | | **63,5** | |
| **Total, États arabes** | **135,3** | **11,7** | **716,1** | **863,1** | **11,0** | **130,8** | **5,0** | **993,9** | **9,5** | **141,8** | **11,7** | **867,8** | **1 021,3** | **11,2** | **123,8** | **5,0** | **1 145,1** | **9,9** |
| **Asie et Pacifique** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1. Programmes (activités de développement) | 463,4 | | 1 376,6 | 1 840,0 | | 44,3 | | **1 884,3** | | 467,0 | | 1 651,9 | 2 118,9 | | 42,1 | | **2 161,0** | |
| A2. Efficacité de l'aide au développement (activités de développement) | 35,8 | | 15,7 | 51,5 | | 0,2 | | **51,7** | | 36,5 | | 24,3 | 60,8 | | 0,2 | | **61,0** | |
| B. Activités de gestion | 46,4 | 9,6 | 27,5 | 83,5 | | 0,4 | | **83,9** | | 45,9 | 9,6 | 39,5 | 95,0 | | 0,3 | | **95,3** | |
| **Total, Asie et Pacifique** | **545,6** | **9,6** | **1 419,8** | **1 975,0** | **25,2** | **44,9** | **1,7** | **2 019,9** | **19,3** | **549,4** | **9,6** | **1 715,7** | **2 274,7** | **25,0** | **42,6** | **1,7** | **2 317,3** | **20,0** |

| Emploi | 2008-2009 Ressources ordinaires (Montant) | 2008-2009 Ressources ordinaires – utilisation des recettes (Montant) | 2008-2009 Autres ressources – bilatérales/multilatérales (Montant) | 2008-2009 Total partiel, ressources fournies par les donateurs (Montant) | 2008-2009 Total partiel, ressources fournies par les donateurs (Pourcentage) | 2008-2009 Ressources locales (Montant) | 2008-2009 Ressources locales (Pourcentage) | 2008-2009 **Total des ressources (Montant)** | 2008-2009 **Total des ressources (Pourcentage)** | 2010-2011 Ressources ordinaires (Montant) | 2010-2011 Ressources ordinaires – utilisation des recettes (Montant) | 2010-2011 Autres ressources – bilatérales/multilatérales (Montant) | 2010-2011 Total partiel, ressources fournies par les donateurs (Montant) | 2010-2011 Total partiel, ressources fournies par les donateurs (Pourcentage) | 2010-2011 Ressources locales (Montant) | 2010-2011 Ressources locales (Pourcentage) | 2010-2011 **Total des ressources (Montant)** | 2010-2011 **Total des ressources (Pourcentage)** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Amérique latine et Caraïbes** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1. Programmes (activités de développement) | **65,0** | | **479,7** | **544,7** | | **1 992,3** | | **2 537,0** | | 66,7 | | 575,6 | 642,3 | | 1 892,7 | | **2 535,0** | |
| A2. Efficacité de l'aide au développement (activités de développement) | 18,9 | | 9,6 | 28,5 | | 18,1 | | **46,6** | | 23,6 | | 14,9 | 38,5 | | 15,8 | | **54,3** | |
| B. Activités de gestion | 26,5 | 14,4 | 17,2 | 58,1 | | 35,7 | | **93,8** | | 23,1 | 14,5 | 24,7 | 62,3 | | 28,7 | | **91,0** | |
| **Total, Amérique latine et Caraïbes** | **110,4** | **14,4** | **506,5** | **631,3** | **8,0** | **2 046,1** | **77,4** | **2 677,4** | **25,5** | **113,4** | **14,5** | **615,2** | **743,1** | **8,2** | **1 937,2** | **77,5** | **2 680,3** | **23,1** |
| **Europe et Communauté d'États indépendants** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1. Programmes (activités de développement) | 96,7 | | 526,5 | 623,2 | | 107,3 | | **730,5** | | 98,5 | | 631,8 | 730,3 | | 101,9 | | **832,2** | |
| A2. Efficacité de l'aide au développement (activités de développement) | 20,8 | | 12,3 | 33,1 | | 1,2 | | **34,3** | | 21,5 | | 19,2 | 40,7 | | 1,0 | | **41,7** | |
| B. Activités de gestion | 31,2 | 7,2 | 22,5 | 60,9 | | 2,3 | | **63,2** | | 34,4 | 7,2 | 32,4 | 74,0 | | 1,8 | | **75,8** | |
| **Total, Europe et Communauté d'États indépendants** | **148,7** | **7,2** | **561,3** | **717,2** | **9,1** | **110,8** | **4,2** | **828,0** | **7,9** | **154,4** | **7,2** | **683,4** | **845,0** | **9,3** | **104,7** | **4,2** | **949,7** | **8,2** |
| **Programmes multinationaux, mondiaux et autres** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1. Programmes (activités de développement) | 87,2 | | 547,0 | 634,2 | | | | **634,2** | | 87,2 | | 656,4 | 743,6 | | | | **743,6** | |
| A2. Efficacité de l'aide au développement (activités de développement) | 9,0 | | – | 9,0 | | | | **9,0** | | 9,0 | | – | 9,0 | | | | **9,0** | |

| Emploi | 2008-2009 Ressources ordinaires | Ressources ordinaires – utilisation des recettes (Montant) | Autres ressources – bilatérales/multilatérales | Total partiel, ressources fournies par les donateurs Montant | Pourcentage | Ressources locales Montant | Pourcentage | **Total des ressources Montant** | **Pourcentage** | 2010-2011 Ressources ordinaires | Ressources ordinaires – utilisation des recettes (Montant) | Autres ressources – bilatérales/multilatérales | Total partiel, ressources fournies par les donateurs Montant | Pourcentage | Ressources locales Montant | Pourcentage | **Total des ressources Montant** | **Pourcentage** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| B. Activités de gestion | 21,6 | 1,2 | 31,9 | 54,7 | | | | **54,7** | | 41,1 | 1,2 | 45,9 | 88,2 | | | | **88,2** | |
| **Total, Programmes multinationaux, mondiaux et autres** | **117,8** | **1,2** | **578,9** | **697,9** | **8,9** | **–** | **–** | **697,9** | **6,7** | **137,3** | **1,2** | **702,3** | **840,8** | **9,3** | **–** | **–** | **840,8** | **7,3** |
| **Appui géré au niveau central** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B. Activités de gestion | 238,2 | 8,6 | 34,7 | 281,5 | 3,6 | 16,8 | 0,6 | **298,3** | **2,8** | 234,8 | 8,6 | 49,8 | 293,2 | 3,2 | 13,4 | 0,5 | **306,6** | **2,6** |
| **Total PNUD** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1. Programmes (activités de développement) | 1 504,5 | | 4 956,0 | 6 460,5 | 82,3 | 2 540,1 | 96,1 | **9 000,6** | **85,8** | 1 518,2 | | 5 947,2 | 7 465,4 | 82,2 | 2 413,1 | 96,5 | **9 878,5** | **85,3** |
| A2. Efficacité de l'aide au développement (activités de développement) | 178,1 | | 64,8 | 242,9 | 3,1 | 21,7 | 0,8 | **264,6** | **2,5** | 191,1 | | 100,5 | 291,6 | 3,2 | 18,8 | 0,8 | **310,4** | **2,7** |
| B. Activités de gestion | 473,8 | 67,9 | 177,2 | 718,9 | 9,2 | 59,5 | 2,3 | **778,4** | **7,4** | 498,8 | 68,1 | 254,6 | 821,5 | 9,0 | 47,6 | 1,9 | **869,1** | **7,5** |
| C. Activités de coordination des activités de développement des Nations Unies | 186,6 | 0,3 | 73,5 | 260,4 | 3,3 | 14,1 | 0,5 | **274,5** | **2,6** | 198,5 | 0,3 | 96,1 | 294,9 | 3,2 | 12,0 | 0,5 | **306,9** | **2,7** |
| D. Activités à des fins spéciales | 104,2 | 6,7 | 54,1 | 165,0 | 2,1 | 6,7 | 0,3 | **171,7** | **1,6** | 121,2 | 6,7 | 79,4 | 207,3 | 2,3 | 8,3 | 0,3 | **215,6** | **1,9** |
| **Total général** | **2 447,2** | **74,9** | **5 325,6** | **7 847,7** | **100,0** | **2 642,1** | **100,0** | **10 489,8** | **100,0** | **2 527,8** | **75,1** | **6 477,8** | **9 080,7** | **100,0** | **2 499,8** | **100,0** | **11 580,5** | **100,0** |

Tableau récapitulatif 2
**Postes de rang supérieur : changements proposés**

| | *Postes de rang supérieur* | | | |
|---|---|---|---|---|
| | *SSG et plus* | *D-2* | *D-1* | **Total** |
| **2008-2009, Postes approuvés (A)** | **10** | **73** | **175** | **258** |
| *Créations/suppressions proposées (B)* | | | | |
| **Créations dans le cadre d'investissements stratégiques** | | | | |
| Chef, prévention des conflits et relèvement (Bureau de la prévention des crises et du relèvement) | | | 1 | **1** |
| Chef, atténuation des risques et relèvement (Bureau de la prévention des crises et du relèvement) | | | **1** | **1** |
| Chef, relèvement rapide (Bureau de la prévention des crises et du relèvement) | | | 1 | **1** |
| **Suppressions par suite de restrictions/réaffectations budgétaires** | | | | |
| Directeur de pays, Afghanistan | | (1) | | **(1)** |
| Coordonateur résident, Bulgarie | | | (1) | **(1)** |
| **Total partiel, Créations/suppressions proposées (B)** | **–** | **(1)** | **2** | **1** |
| **Reclassements (C)** | | | | |
| **Siège** | | | | |
| Conseiller (Bureau des partenariats) | | | (1) | **(1)** |
| Chef, services de sécurité (Bureau de la gestion) | | 1 | (1) | **–** |
| **Bureaux de pays** | | | | |
| Coordonnateur résident (Zimbabwe) | | 1 | (1) | **–** |
| Coordonnateur résident (Turquie) | | (1) | 1 | **–** |
| **Total partiel, reclassements (C)** | **–** | **1** | **(2)** | **(1)** |
| **Total partiel, variation nette (= B + C)** | **–** | **–** | **–** | **–** |
| **2010-2011, Postes proposés (D = A + B + C)** | **10** | **73** | **175** | **258** |

Tableau récapitulatif 3
**Prévisions au titre des ressources ordinaires, par catégorie de dépenses**
(En milliers de dollars, montant nominal)

| | | *Volume* | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | *Montant estimatif 2008-2009* | *Montant* | *Pourcentage* | *Coût* | *Montant estimatif 2010-2011* |
| Postes | 579,5 | (16,9) | -2,9 | 79,5 | 642,1 |
| Autres dépenses de personnel | 2,3 | (0,1) | -4,3 | 0,3 | 2,5 |
| Consultants | 11,9 | (1,4) | -11,8 | 0,8 | 11,3 |
| Voyages | 33,8 | (3,4) | -10,1 | 0,7 | 31,1 |
| Frais de fonctionnement | 166,1 | (17,3) | -10,4 | 8,4 | 157,2 |
| Mobilier | 20,8 | (2,1) | -10,1 | 0,5 | 19,2 |
| Remboursements/contributions | 39,2 | (0,5) | -1,3 | 1,3 | 40,0 |
| **Total brut** | **853,6** | **(41,7)** | **-4,9** | **91,5** | **903,4** |
| Recettes du budget d'appui biennal | (74,9) | (0,2) | 0,3 | – | (75,1) |
| **Total net** | **778,7** | **(41,9)** | **-5,4** | **91,5** | **828,3** |

Tableau récapitulatif 4
**Prévisions au titre des autres ressources, par fonction**
(En million de dollars, montant nominal)

| | *Prévisions ajustées compte tenu de la répartition harmonisée des ressources entre les fonctions[e] 2008-2009* | *Incidence de la classification des coûts découlant de la décision 2009/22* | *Prévisions ajustées 2008-2009* | *Prévisions 2010-2011* — *Variation* — *Montant* | *Pourcentage* | *Coût estimatif 2010-2011* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **A. Budget biennal** | | | | | | |
| 1. Direction exécutive et pilotage | 3,3 | – | 3,3 | 0,9 | 27 | 4,2 |
| 2. Représentation et promotion du mandat principal du PNUD | 3,7 | – | 3,7 | 1,3 | 35 | 5,0 |
| 3. Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation | 15,5 | – | 15,5 | 5,0 | 32 | 20,5 |
| 4a. Encadrement, administration et contrôle des programmes[a] | 50,8 | – | 50,8 | 19,1 | 38 | 69,9 |
| 4b. Encadrement, administration et contrôle des programmes[b] | 86,5 | (86,5) | – | – | | – |
| 4c. Encadrement, administration et contrôle des programmes[c] | 56,0 | (56,0) | – | – | | – |
| 5. Gestion des achats et de l'approvisionnement | 3,6 | – | 3,6 | 1,0 | 28 | 4,6 |
| 6. Prévention des crises, relèvement et gestion des situations d'urgence | 0,5 | – | 0,5 | 0,0 | 5 | 0,5 |
| 7. Relations extérieures et partenariats | 7,3 | – | 7,3 | 3,3 | 45 | 10,6 |
| 8. Communication interne et externe : relations avec les médias et avec le public | 6,4 | – | 6,4 | 0,6 | 9 | 7,0 |
| 9. Mobilisation des ressources | 2,0 | – | 2,0 | 0,2 | 10 | 2,2 |
| 10. Gestion financière | 31,7 | – | 31,7 | 4,7 | 15 | 36,4 |
| 11. Technologies de l'information et des communications | 25,8 | – | 25,8 | 9,5 | 37 | 35,3 |
| 12. Gestion administrative générale | 38,5 | – | 38,5 | 9,0 | 23 | 47,5 |
| 13. Gestion des ressources humaines | 40,6 | – | 40,6 | 10,0 | 25 | 50,6 |
| 14. Audit interne et investigations | 4,7 | – | 4,7 | 0,6 | 13 | 5,3 |
| 15. Évaluation institutionnelle | 1,0 | – | 1,0 | 0,1 | 10 | 1,1 |
| 16. Sécurité du personnel | 1,3 | – | 1,3 | 0,2 | 15 | 1,5 |
| **Total partiel** | **379,2** | **(142,5)** | **236,7** | **65,5** | **28** | **302,2** |
| **B. Appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies** | | | | | | |
| Bureau de coordination des activités de développement des Nations Unies[c] | 1,7 | (1,7) | – | | | – |

| | *Prévisions ajustées compte tenu de la répartition harmonisée des ressources entre les fonctions[e] 2008-2009* | *Incidence de la classification des coûts découlant de la décision 2009/22* | *Prévisions ajustées 2008-2009* | *Prévisions 2010-2011* — *Variation* — *Montant* | *Prévisions 2010-2011* — *Variation* — *Pourcentage* | *Prévisions 2010-2011* — *Coût estimatif 2010-2011* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **C. Appui aux autres fonds et programmes** | | | | | | |
| 18. Volontaires des Nations Unies[d] | 14,9 | (14,9) | – | – | | – |
| **D. Services fournis moyennant remboursement à d'autres organismes des Nations Unies** | | | | | | |
| 19. Services fournis moyennant remboursement à d'autres organismes des Nations Unies[d] | 25,9 | (25,9) | – | – | | – |
| **Total partiel, activités de gestion** | | | **236,7** | **65,5** | **28** | **302,2** |
| **Activités de développement** | | | | | | |
| Efficacité de l'aide au développement | | | | | | |
| Activités visant l'efficacité de l'aide au développement[b] | s.o. | 86,5 | 86,5 | 32,8 | 38 | 119,3 |
| **Total partiel** | | **86,5** | **86,5** | **32,8** | **38** | **119,3** |
| **Coordination des activités de développement des Nations Unies** | | | | | | |
| Coordination des activités de développement des Nations Unies | | | | | | |
| Bureaux de pays[c] | s.o. | 56,0 | 56,0 | 20,2 | 36 | 76,2 |
| Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies[c] | s.o. | 1,7 | 1,7 | 0,2 | 12 | 1,9 |
| **Total partiel** | | **57,7** | **57,7** | **20,4** | **35** | **78,1** |
| **Activités à des fins spéciales** | | | | | | |
| Activités à des fins spéciales – Opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme | | | | | | |
| Volontaires des Nations Unies[d] | s.o. | 14,9 | 14,9 | 3,4 | 23 | 18,3 |
| Services fournis moyennant remboursement à d'autres organismes des Nations Unies[d] | s.o. | 25,9 | 25,9 | 15,0 | 58 | 40,9 |
| **Total partiel** | | **40,8** | **40,8** | **18,4** | **45** | **59,2** |
| **Total, ressources extrabudgétaires (A + B + C + D)** | **421,7** | **–** | **421,7** | **137,1** | **33** | **558,8** |

(*Voir notes page suivante*)

(*Notes du tableau récapitulatif 4*)

[a] Activités de gestion liées à l'encadrement, à l'administration et au contrôle des programmes ainsi qu'à la gestion des programmes.

[b] Activités visant l'efficacité de l'aide au développement liées à l'élaboration et l'exécution des programmes et aux services consultatifs concernant l'élaboration des programmes.

[c] Activités de coordination des projets de développement des Nations Unies liées à la fonction de coordination au niveau des pays prescrite par l'Assemblée générale.

[d] Activités à des fins spéciales liées aux opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme.

[e] Le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP sont convenus d'harmoniser encore la répartition des ressources entre les 16 fonctions de gestion. Les montants estimatifs pour 2008-2009 ont donc été ajustés pour tenir compte de l'adoption de la méthode du coût intégral pour la répartition des dépenses afférentes aux postes conformément aux résultats de l'examen interne de la classification des coûts des bureaux de pays.

Tableau récapitulatif 5
**Postes par lieu d'affectation – total des ressources**

| *Source de financement/unité administrative* | *Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international* | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *SGA SSG* | *D-2* | *D-1* | *Autres administrateurs recrutés sur le plan international* | **Total** | *Tous autres postes* | **Total général** |
| **I. Appui aux programmes** | | | | | | | |
| 1. Bureaux de pays | | | | | | | |
| *Afrique* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 13 | 42 | 95 | **150** | 607 | **757** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 3 | **3** | 223 | **226** |
| **Total** | **0** | **13** | **42** | **98** | **153** | **830** | **983** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 15 | 41 | 97 | **153** | 540 | **693** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 2 | **2** | 253 | **255** |
| **Total** | **0** | **15** | **41** | **99** | **155** | **793** | **948** |
| *États arabes* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 7 | 14 | 21 | **42** | 143 | **185** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 7 | **7** | 126 | **133** |
| **Total** | **0** | **7** | **14** | **28** | **49** | **269** | **318** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 7 | 14 | 18 | **39** | 139 | **178** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 9 | **9** | 129 | **138** |
| **Total** | **0** | **7** | **14** | **27** | **48** | **268** | **316** |
| *Asie et Pacifique* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 12 | 23 | 45 | **80** | 380 | **460** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 14 | **14** | 269 | **283** |
| **Total** | **0** | **12** | **23** | **59** | **94** | **649** | **743** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 11 | 23 | 34 | **68** | 365 | **433** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 1 | 0 | 18 | **19** | 273 | **292** |
| **Total** | **0** | **12** | **23** | **52** | **87** | **638** | **725** |

| Source de financement/unité administrative | Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *SGA SSG* | *D-2* | *D-1* | *Autres administrateurs recrutés sur le plan international* | **Total** | *Tous autres postes* | **Total général** |
| *Amérique latine et Caraïbes* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 7 | 22 | 23 | **52** | 137 | **189** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 5 | **6** | 246 | **252** |
| **Total** | **0** | **7** | **23** | **28** | **58** | **383** | **441** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 7 | 22 | 19 | **48** | 125 | **173** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 7 | **8** | 258 | **266** |
| **Total** | **0** | **7** | **23** | **26** | **56** | **383** | **439** |
| *Europe et Communauté d'états indépendants* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 4 | 19 | 28 | **51** | 196 | **247** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 12 | **12** | 192 | **204** |
| **Total** | **0** | **4** | **19** | **40** | **63** | **388** | **451** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 3 | 19 | 27 | **49** | 167 | **216** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 12 | **12** | 192 | **204** |
| **Total** | **0** | **3** | **19** | **39** | **61** | **359** | **420** |
| *Bureaux de pays – niveau central* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 4 | 9 | **14** | 140 | **154** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 48 | **49** |
| **Total** | **0** | **1** | **4** | **10** | **15** | **188** | **203** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 2 | 3 | 21 | **26** | 126 | **152** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 48 | **49** |
| **Total** | **0** | **2** | **3** | **22** | **27** | **174** | **201** |
| *Total I.1 : Appui aux programmes – bureaux de pays* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 44 | 124 | 221 | **389** | 1 603 | **1 992** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 42 | **43** | 1 104 | **1 147** |
| **Total I.1** | **0** | **44** | **125** | **263** | **432** | **2 707** | **3 139** |

| Source de financement/unité administrative | Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *SGA SSG* | *D-2* | *D-1* | *Autres administrateurs recrutés sur le plan international* | **Total** | *Tous autres postes* | **Total général** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 45 | 122 | 216 | **383** | 1 462 | **1 845** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 1 | 1 | 49 | **51** | 1 153 | **1 204** |
| **Total I.1** | **0** | **46** | **123** | **265** | **434** | **2 615** | **3 049** |
| **2. Siège** | | | | | | | |
| *Service administratif* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 2 | 2 | 2 | 7 | **13** | 8 | **21** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 1 | 1 | 7 | **9** | 5 | **14** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **2** | **3** | **3** | **14** | **22** | **13** | **35** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 2 | 2 | 2 | 5 | **11** | 7 | **18** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 1 | 1 | 7 | **9** | 5 | **14** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **2** | **3** | **3** | **12** | **20** | **12** | **32** |
| *Bureau de la prévention des crises et du relèvement* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 1 | 2 | 9 | **13** | 4 | **17** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 4 | **5** | 5 | **10** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **1** | **3** | **13** | **18** | **9** | **27** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 1 | 5 | 16 | **23** | 10 | **33** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 4 | **5** | 5 | **10** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **1** | **6** | **20** | **28** | **15** | **43** |
| *Groupe spécial de la coopération Sud-Sud* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 1 | 4 | **6** | 4 | **10** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 0 | **1** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **1** | **1** | **5** | **7** | **4** | **11** |

| Source de financement/unité administrative | Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international | | | | | Tous autres postes | **Total général** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *SGA SSG* | *D-2* | *D-1* | *Autres administrateurs recrutés sur le plan international* | **Total** | | |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 1 | 4 | **6** | 3 | **9** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 0 | **1** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **1** | **1** | **5** | **7** | **3** | **10** |
| *Bureau régional pour l'Afrique* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 2 | 3 | 10 | **16** | 16 | **32** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 7 | **8** | 23 | **31** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **2** | **4** | **17** | **24** | **39** | **63** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 1 | 3 | 9 | **14** | 14 | **28** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 7 | **8** | 23 | **31** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **1** | **4** | **16** | **22** | **37** | **59** |
| *Bureau régional pour les États arabes* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 1 | 2 | 3 | **7** | 6 | **13** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 6 | **7** | 3 | **10** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **1** | **3** | **9** | **14** | **9** | **23** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 1 | 2 | 2 | **6** | 5 | **11** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 6 | **7** | 3 | **10** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **1** | **3** | **8** | **13** | **8** | **21** |
| *Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 1 | 3 | 7 | **12** | 9 | **21** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 2 | **2** | 14 | **16** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **1** | **3** | **9** | **14** | **23** | **37** |

| *Source de financement/unité administrative* | *Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international* | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *SGA SSG* | *D-2* | *D-1* | *Autres administrateurs recrutés sur le plan international* | **Total** | *Tous autres postes* | **Total général** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 1 | 3 | 5 | **10** | 7 | **17** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 4 | **4** | 16 | **20** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **1** | **3** | **9** | **14** | **23** | **37** |
| *Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 1 | 1 | 4 | **7** | 6 | **13** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 8 | **9** | 17 | **26** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **1** | **2** | **12** | **16** | **23** | **39** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 1 | 1 | 3 | **6** | 3 | **9** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 8 | **9** | 20 | **29** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **1** | **2** | **11** | **15** | **23** | **38** |
| *Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 1 | 1 | 5 | **8** | 8 | **16** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 4 | **4** | 3 | **7** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **1** | **1** | **9** | **12** | **11** | **23** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 1 | 1 | 5 | **8** | 7 | **15** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 4 | **4** | 3 | **7** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **1** | **1** | **9** | **12** | **10** | **22** |

| Source de financement/unité administrative | Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *SGA SSG* | *D-2* | *D-1* | *Autres administrateurs recrutés sur le plan international* | **Total** | *Tous autres postes* | **Total général** |
| *Bureau des politiques de développement* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 6 | 3 | 14 | **24** | 11 | **35** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 3 | **4** | 7 | **11** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **6** | **4** | **17** | **28** | **18** | **46** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 6 | 4 | 15 | **26** | 11 | **37** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 3 | **4** | 7 | **11** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **1** | **6** | **5** | **18** | **30** | **18** | **48** |
| *Bureau de l'évaluation* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 1 | 15 | **17** | 5 | **22** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **1** | **1** | **15** | **17** | **5** | **22** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 1 | 15 | **17** | 6 | **23** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **1** | **1** | **15** | **17** | **6** | **23** |
| *Bureau de la déontologie* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** | 1 | **2** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **0** | **1** | **0** | **1** | **1** | **2** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 1 | 1 | **2** | 1 | **3** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **0** | **1** | **1** | **2** | **1** | **3** |

| Source de financement/unité administrative | Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international | | | | | Tous autres postes | **Total général** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *SGA SSG* | *D-2* | *D-1* | *Autres administrateurs recrutés sur le plan international* | **Total** | | |
| *Bureau de l'audit et des investigations – siège* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 2 | 12 | **15** | 7 | **22** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 8 | **8** | 3 | **11** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **1** | **2** | **20** | **23** | **10** | **33** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 2 | 12 | **15** | 6 | **21** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 8 | **8** | 3 | **11** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **1** | **2** | **20** | **23** | **9** | **32** |
| *Bureau de l'audit et des investigations – bureaux de pays* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 26 | **26** | 5 | **31** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **26** | **26** | **5** | **31** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 26 | **26** | 5 | **31** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **26** | **26** | **5** | **31** |
| *Bureau des partenariats* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 3 | 10 | 23 | **36** | 24 | **60** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 1 | 0 | 6 | 28 | **35** | 9 | **44** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 3 | **4** |
| **Total** | **1** | **3** | **16** | **52** | **72** | **36** | **108** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 3 | 8 | 31 | **42** | 32 | **74** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 1 | 0 | 6 | 28 | **35** | 10 | **45** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 3 | **4** |
| **Total** | **1** | **3** | **14** | **60** | **78** | **45** | **123** |

| Source de financement/unité administrative | Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *SGA SSG* | *D-2* | *D-1* | *Autres administrateurs recrutés sur le plan international* | **Total** | *Tous autres postes* | **Total général** |
| *Bureau de la gestion* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 5 | 12 | 48 | **66** | 49 | **115** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 2 | 95 | **97** | 57 | **154** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 50 | **50** | 85 | **137** |
| **Total** | **1** | **5** | **14** | **193** | **213** | **191** | **406** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 1 | 5 | 12 | 53 | **71** | 49 | **120** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 3 | 84 | **87** | 56 | **143** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 57 | **57** | 92 | **149** |
| **Total** | **1** | **5** | **15** | **194** | **215** | **197** | **412** |
| *Siège – niveau central* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 2 | **2** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 0 | **1** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **1** | **1** | **2** | **3** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 2 | **2** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 1 | **2** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **1** | **1** | **3** | **4** |
| *Total, I.2 : Gestion – siège* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 10 | 26 | 44 | 187 | **267** | 165 | **432** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 1 | 1 | 14 | 174 | **190** | 146 | **336** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 51 | **51** | 88 | **141** |
| **Total I.2** | **11** | **27** | **58** | **412** | **508** | **399** | **909** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 10 | 25 | 46 | 202 | **283** | 168 | **451** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 1 | 1 | 15 | 165 | **182** | 152 | **334** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 58 | **58** | 95 | **153** |
| **Total I.2** | **11** | **26** | **61** | **425** | **523** | **415** | **938** |

| Source de financement/unité administrative | Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international: SGA SSG | D-2 | D-1 | Autres administrateurs recrutés sur le plan international | Total | Tous autres postes | Total général |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Total, I : Gestion* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 10 | 70 | 168 | 408 | **656** | 1 768 | **2 424** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 1 | 1 | 15 | 216 | **233** | 1 250 | **1483** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **51** | 88 | **141** |
| **Total, I** | **11** | **71** | **183** | **675** | **940** | **3 106** | **4 048** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 10 | 70 | 168 | 418 | **666** | 1 630 | **2 296** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 1 | 2 | 16 | 214 | **233** | 1 305 | **1 538** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 58 | **58** | 95 | **153** |
| **Total, I** | **11** | **72** | **184** | **690** | **957** | **3 030** | **3 987** |
| **II. Efficacité de l'aide au développement** | | | | | | | |
| 1. Bureaux de pays | | | | | | | |
| *Afrique* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 6 | **6** | 259 | **265** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 104 | **105** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **7** | **7** | **363** | **370** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 8 | **8** | 265 | **273** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 107 | **108** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **9** | **9** | **372** | **381** |
| *États arabes* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 2 | **2** | 56 | **58** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 51 | **52** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **3** | **3** | **107** | **110** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 5 | **5** | 57 | **62** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 51 | **52** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **6** | **6** | **108** | **114** |

| Source de financement/unité administrative | Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *SGA SSG* | *D-2* | *D-1* | *Autres administrateurs recrutés sur le plan international* | **Total** | *Tous autres postes* | **Total général** |
| *Asie et Pacifique* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 3 | **3** | 165 | **168** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 5 | **5** | 116 | **121** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **8** | **8** | **281** | **289** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 6 | **6** | 171 | **177** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 5 | **5** | 116 | **121** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **11** | **11** | **287** | **298** |
| *Amérique latine et Caraïbes* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 2 | **2** | 80 | **82** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 3 | **3** | 109 | **112** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **5** | **5** | **189** | **194** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 2 | **2** | 80 | **82** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 3 | **3** | 110 | **113** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **5** | **5** | **190** | **195** |
| *Europe et Communauté d'États indépendants* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 2 | **2** | 87 | **89** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 2 | **2** | 86 | **88** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **4** | **4** | **173** | **177** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** | 87 | **88** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 2 | **2** | 86 | **88** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **3** | **3** | **173** | **176** |
| *Bureaux de pays – niveau central* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 19 | **19** | 5 | **24** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 20 | **20** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **19** | **19** | **25** | **44** |

| Source de financement/unité administrative | Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *SGA SSG* | *D-2* | *D-1* | *Autres administrateurs recrutés sur le plan international* | **Total** | *Tous autres postes* | **Total général** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 28 | **28** | 6 | **34** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 20 | **20** |
| **Total** | **0** | **0** | **0** | **28** | **28** | **26** | **54** |
| *Total II.1 : Efficacité de l'aide au développement – bureaux de pays* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 34 | **34** | 652 | **686** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 12 | **12** | 486 | **498** |
| **Total II.1** | **0** | **0** | **0** | **46** | **46** | **1 138** | **1 184** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 0 | 0 | 50 | **50** | 666 | **716** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 12 | **12** | 490 | **502** |
| **Total II.1** | **0** | **0** | **0** | **62** | **62** | **1 156** | **1 218** |
| **III. Coordination des activités de développement des Nations Unies** | | | | | | | |
| *Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 1 | 3 | **5** | 7 | **12** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 3 | **3** | 1 | **4** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **1** | **1** | **6** | **8** | **8** | **16** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 1 | 2 | **4** | 7 | **11** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 4 | **4** | 1 | **5** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **1** | **1** | **6** | **8** | **8** | **16** |

| Source de financement/unité administrative | Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *SGA SSG* | *D-2* | *D-1* | *Autres administrateurs recrutés sur le plan international* | **Total** | *Tous autres postes* | **Total général** |
| *Total III : Coordination des activités de développement des Nations Unies* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 1 | 3 | **5** | 7 | **12** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 3 | **3** | 1 | **4** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total III** | **0** | **1** | **1** | **6** | **8** | **8** | **16** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 1 | 2 | **4** | 7 | **11** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 4 | **4** | 1 | **5** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total III** | **0** | **1** | **1** | **6** | **8** | **8** | **16** |
| **IV. Activités à des fins spéciales – opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas du Programme** | | | | | | | |
| *Volontaires des Nations Unies* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 3 | 24 | **28** | 162 | **190** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 18 | **19** | 25 | **44** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **1** | **4** | **42** | **47** | **187** | **234** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 3 | 20 | **24** | 154 | **178** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 19 | **20** | 25 | **45** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **1** | **4** | **39** | **44** | **179** | **223** |
| *Fonds d'équipement des Nations Unies* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 3 | 9 | **13** | 9 | **22** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **1** | **3** | **9** | **13** | **9** | **22** |

| Source de financement/unité administrative | Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *SGA SSG* | *D-2* | *D-1* | *Autres administrateurs recrutés sur le plan international* | **Total** | *Tous autres postes* | **Total général** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 1 | 3 | 7 | **11** | 5 | **16** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total** | **0** | **1** | **3** | **7** | **11** | **5** | **16** |
| *Total IV : Coordination des activités de développement des Nations Unies* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 2 | 6 | 33 | **41** | 171 | **212** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 18 | **19** | 25 | **44** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total IV** | **0** | **2** | **7** | **51** | **60** | **196** | **256** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 0 | 2 | 6 | 27 | **35** | 159 | **194** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 0 | 0 | 1 | 19 | **20** | 25 | **45** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** | 0 | **0** |
| **Total IV** | **0** | **2** | **7** | **46** | **55** | **184** | **239** |
| *Total général* | | | | | | | |
| 2008-2009 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 10 | 73 | 175 | 478 | **736** | 2 598 | **3 334** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 1 | 1 | 16 | 249 | **267** | 1 762 | **2 029** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 11 | 74 | 191 | 778 | **1054** | 4 448 | **5 504** |
| **Total** | **11** | **74** | **191** | **778** | **1054** | **4 448** | **5 504** |
| 2010-2011 | | | | | | | |
| Ressources ordinaires | 10 | 73 | 175 | 497 | **755** | 2 462 | **3 217** |
| Autres ressources relatives aux programmes | 1 | 2 | 17 | 249 | **269** | 1 821 | **2 090** |
| Autres ressources provenant des remboursements | 0 | 0 | 0 | 58 | **58** | 95 | **153** |
| **Total** | **11** | **75** | **192** | **804** | **1 082** | **4 378** | **5 460** |

Tableau récapitulatif 6
**Unités administratives, par fonction**

| | *Fonction* | *PNUD 2008-2009* | *PNUD 2010-2011* |
|---|---|---|---|
| 1 | Direction exécutive et pilotage | Service administratif,<br>Postes du Groupe de l'appui aux opérations liés à la fonction orientation et direction | Inchangé par rapport à 2008-2009<br>Inchangé<br>Bureau de la déontologie |
| 2 | Représentation et promotion du mandat principal du PNUD | Directeurs des bureaux régionaux,<br>Responsables des bureaux de pays | Inchangé<br>Inchangé |
| 3 | Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation | Groupes chargés des politiques au sein des unités administratives suivantes : Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Groupe d'appui aux opérations, Bureau des partenariats, Bureau de la gestion<br>Bureau de la déontologie | Inchangé |
| 4 | Encadrement, administration et contrôle des programmes | Activités des bureaux de pays : | |
| | | a) Responsabilités administratives générales concernant la planification, la supervision, la direction et l'encadrement des tâches de préparation, de formulation et d'approbation des descriptifs de programme de pays, des plans d'action pour l'exécution des programmes de pays, des programmes et des projets; | Inchangé |
| | | b) Élaboration et exécution des programmes : activités liées à la gestion du cycle complet de programmation du PNUD – de la phase de définition, d'élaboration d'outils théorique et de formulation à celle de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des programmes et plans de travail annuel et d'établissement des rapports correspondants; | Transfert aux activités visant l'efficacité de l'aide au développement |
| | | c) Services consultatifs concernant l'élaboration des programmes – activités liées à la fourniture de services consultatifs pour les programmes et projets, dont : conseils sur le choix des politiques, analyse des questions de fond, coordination de l'aide, services consultatifs de caractère économique, et transfert des connaissances dans les quatre domaines d'intervention privilégiés du PNUD et certains domaines transversaux (renforcement des capacités, problématique hommes-femmes et coopération Sud-Sud, notamment). | Transfert aux activités visant l'efficacité de l'aide au développement |

| | *Fonction* | *PNUD 2008-2009* | *PNUD 2010-2011* |
|---|---|---|---|
| | | Activités au siège : | Inchangé |
| | | Activités liées à la mise en œuvre des principes et directives du PNUD et au positionnement de l'organisation dans les pays et les régions, dont : supervision et orientation des programmes thématiques, nationaux, régionaux et mondiaux (bureaux régionaux, Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du développement, Groupe d'appui aux opérations) | |
| 5 | Gestion des achats et de l'approvisionnement | Bureau d'appui aux achats/Bureau de la gestion<br>Comité consultatif des achats/Bureau de la gestion | Inchangé<br>Inchangé |
| 6 | Prévention des crises, relèvement et gestion des situations d'urgence | Capacité d'intervention d'urgence au Bureau de la prévention des crises et du développement (siège) | Inchangé |
| | | Programmes d'intervention d'urgence ou en cas de crise (bureaux de pays) | Transfert aux activités visant l'efficacité de l'aide au développement |
| 7 | Relations extérieures et partenariats | Bureau des partenariats (secrétariat du Conseil d'administration, Division du secteur privé, Division de la société civile, Division des relations avec les organismes des Nations Unies, bureaux de liaison) | Inchangé |
| | | Postes d'autres bureaux du siège et des bureaux de pays dont les fonctions concernent la mise en place de partenariats stratégiques pour appuyer le mandat principal du PNUD et aider celui-ci à se positionner aux niveaux mondial, régional et local | Inchangé |
| 8 | Communication interne et externe : relations avec les médias et le public | Bureau des partenariats (Bureau des communications) | Inchangé |
| | | Postes d'autres bureaux du siège dont les fonctions sont liées aux activités de communication et de relations avec le public | Inchangé |
| 9 | Mobilisation des ressources et collecte de fonds | Bureau des partenariats (Division de la mobilisation des ressources) | Inchangé |

| | *Fonction* | *PNUD 2008-2009* | *PNUD 2010-2011* |
|---|---|---|---|
| 10 | Gestion financière | Bureau de la gestion (Bureau des finances et de l'administration – services financiers uniquement) | Inchangé |
| | | Bureau de la gestion (Bureau de la planification et de la budgétisation) | Inchangé |
| | | Postes d'autres bureaux du siège et de bureaux de pays dont les fonctions concernent la gestion financière | Inchangé |
| 11 | Technologies de l'information et des communications | Bureau de la gestion (Bureau des systèmes informatiques et de la technologie de l'information) | Inchangé |
| | | Postes d'autres bureaux du siège et de bureaux de pays dont les fonctions sont liées aux systèmes informatiques et télématiques | Inchangé |
| 12 | Gestion administrative générale | Bureau de la gestion (Bureau des finances et de l'administration – unités administratives uniquement) | Inchangé |
| | | Postes d'autres bureaux du siège et de bureaux de pays dont les fonctions sont liées aux services administratifs généraux | Inchangé |
| 13 | Gestion des ressources humaines | Bureau de la gestion (Bureau des ressources humaines) | Inchangé |
| | | Bureau du médiateur | Inchangé |
| | | Postes dans d'autres bureaux du siège et les bureaux de pays dont les fonctions sont liées à la gestion des ressources humaines | Inchangé |
| 14 | Audit interne et investigations | Bureau de l'audit et des investigations | Inchangé |
| 15 | Évaluation institutionnelle | Bureau de l'évaluation | Inchangé |
| 16 | Sécurité du personnel | Bureau de la gestion (Bureau des services de sécurité) | Inchangé |
| 17 | Appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies | Activités liées à la fonction de coordination dans les pays prescrite par l'Assemblée générale et aux activités de développement au niveau des pays visant à appuyer la participation du PNUD à l'équipe de pays des Nations Unies | Transfert aux activités de coordination des opérations de développement des organismes des Nations Unies |
| | | Bureau de la coordination des opérations de développement des Nations Unies | Transfert aux activités de coordination des opérations de développement des Nations Unies |

| | *Fonction* | *PNUD 2008-2009* | *PNUD 2010-2011* |
|---|---|---|---|
| 18 | Appui aux autres fonds et programmes (Volontaires des Nations Unies et Fonds d'équipement des Nations Unies) | Volontaires des Nations Unies | Transfert aux activités visant l'efficacité de l'aide au développement |
| | | Fonds d'équipement des Nations Unies | Transfert aux activités visant l'efficacité de l'aide au développement |
| 19 | Fourniture de services aux autres entités des Nations Unies sur la base du remboursement intégral | Postes au Bureau de la gestion et au Bureau des partenariats dont les fonctions concernent la fourniture de services à d'autres organismes des Nations Unies sur la base du remboursement intégral | Transfert aux activités visant l'efficacité de l'aide au développement |

Tableau récapitulatif 7
**Recouvrement des coûts afférents aux services généraux de gestion : abattements accordés depuis l'adoption de la décision 2007/18 du Conseil d'administration**

| | *Date* | *Projet/programme* | *Pourcentage d'abattement* |
|---|---|---|---|
| 1 | Nov. 2007 | Construction de la Maison des Nations Unies au Viet Nam | 4 % |
| 2 | Déc. 2007 | Contribution au fonds d'affectation spéciale de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique | 4 % |
| 3 | Déc. 2007 | Fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan (Phase IV) | 3 % |
| 4 | Fév. 2008 | Centre d'assistance technique des Caraïbes (Phase III – projet financé par de multiples donateurs) | 5 % |
| 5 | Juin 2008 | Financement de projets pour le Somalia Support Secretariat | 5 % |
| 6 | Août 2008 | Fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan (Phase V) | 5 % |
| 7 | Sept. 2008 | Fonds pour la consolidation de la paix en Sierra Leone | 5 % |
| 8 | Nov. 2008 | Appui au projet de préparation aux situations d'urgence au Sud-Soudan | 4 % |
| 9 | Fév. 2009 | Contribution au fonds d'affectation spéciale de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (Indonésie) | 4 % |
| 10 | Avril 2009 | Programme commun PNUD-Somalie sur la gouvernance locale | 2 % (d'une partie de la contribution totale) |

# Annexe 1

## Méthode

1. Le PNUD a établi son budget d'appui biennal selon la méthode de budgétisation axée sur les résultats, qui veut que les ressources soient demandées sur la base des résultats attendus et non pas compte tenu des catégories d'apports ou en fonction d'un vaste objectif stratégique. Tout d'abord, les résultats obtenus sur le plan de la gestion ont été définis conformément aux priorités de gestion fixées dans le plan stratégique. On a ensuite évalué les moyens dont était dotée l'organisation pour obtenir les résultats visés et, pour ce faire, on a défini les domaines prioritaires qui nécessiteraient des investissements supplémentaires ou des investissements nouveaux, ainsi que les domaines dans lesquels des réductions pouvaient être réalisées. On a ainsi obtenu le projet de budget pour l'exercice 2010-2011, après avoir pris en compte les ajustements de change et les facteurs inflationnistes, ainsi que les ajustements à opérer au titre des traitements et des prestations connexes.

### Définition des résultats de gestion

2. Pour élaborer le projet de budget biennal, la première étape a consisté à définir les principaux résultats visés, les indicateurs de performance, les données de référence et les objectifs généraux pour chacune des 19 fonctions ayant trait à la gestion eu égard aux priorités définies dans le plan stratégique. Afin d'assurer la responsabilisation en ce qui concerne les résultats attendus, certains services ont été désignés comme « partenaires » pour chaque fonction de gestion. Les partenaires considérés animent le processus de définition des résultats, des indicateurs de performance, des données de référence et des objectifs à atteindre pour les fonctions de gestion désignées, et ils sont chargés par ailleurs de suivre et d'évaluer dans quelle mesure les résultats ont été atteints et de faire rapport à ce sujet aux hauts responsables. La responsabilité de l'exécution des résultats attendus incombe aux services opérationnels concernés au niveau global et à celui des bureaux de pays.

### Évaluation des capacités organisationnelles et identification des ajustements de volume

3. La deuxième étape a consisté à évaluer la capacité organisationnelle d'obtenir les résultats de gestion voulus, et on a pour ce faire défini les domaines prioritaires qui nécessiteraient des investissements, ainsi que les domaines dans lesquels des gains d'efficacité pourraient être réalisés. Sur la base de cette évaluation et en prenant pour base les capacités organisationnelles existantes, on a calculé les augmentations ou diminutions réelles des ressources nécessaires, qui ont été considérées comme des ajustements de volume. Il s'agissait en fait des éléments que l'on maîtrise, la marge de manœuvre dépendant des moyens jugés indispensables par les chefs de secrétariat pour permettre à l'organisation d'obtenir les résultats pour lesquels elle avait pris un engagement. Ces changements de volume ont été calculés par application des mêmes prix qu'aux crédits ouverts de manière à faciliter la comparaison avec la base approuvée pour l'exercice en cours.

### Divers ajustements de coûts

4. Aux crédits ouverts et changements de volume viennent s'ajouter des augmentations ou diminutions de coûts imputables à des changements intervenus

dans les taux ou conditions qui sont liés aux ajustements au titre des traitements et des prestations connexes. Ces ajustements correspondent aux changements connus qui sont intervenus au cours des deux années écoulées depuis l'établissement du précédent budget d'appui biennal. Parmi ces facteurs figurent, par exemple, les décisions de la Commission de la fonction publique internationale concernant les diverses prestations auxquelles a droit le personnel (indemnités pour charges de famille, indemnité pour frais d'études, etc.) et les changements intervenus concernant l'échelon moyen des postes par classe. Ces ajustements peuvent également inclure les montants à prévoir pour couvrir les augmentations d'échelon, selon les pratiques en usage dans l'organisation. Normalement, mais ce n'est pas toujours le cas, ces modifications ne concernent que les dépenses de personnel. Un exemple de ce type d'ajustement des dépenses de fonctionnement serait un changement du prix du mètre carré de locaux après un déménagement.

**Ajustements de change**

5. 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 coûts. Les ajustements de change représentent la différence entre le taux de change pratiqué pour les opérations de l'ONU en vigueur lors de l'établissement du budget biennal d'appui pour l'exercice en cours et le taux de change en vigueur lors de l'établissement du projet de budget. Ce facteur revêt une importance particulière du fait que le PNUD compte un très grand nombre de bureaux de pays où les dépenses de fonctionnement varient considérablement selon les fluctuations du dollar des États-Unis.

**Ajustements au titre de l'inflation**

6. Pour avoir un tableau complet de la situation et établir l'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 compte des prévisions antérieures concernant l'inflation. L'ajustement au titre de l'inflation pour cette période transitoire représente par conséquent :

i) La différence entre ces prévisions antérieures et le taux d'inflation réel pour la première année de l'exercice en cours;

ii) La différence entre ces prévisions antérieures et les prévisions révisées concernant l'inflation pour la deuxième année de l'exercice en cours; et

iii) Les prévisions concernant l'inflation 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 à venir :

i) Voir a) ci-dessus;

ii) Voir a) ci-dessus;

iii) Voir a) ci-dessus; et

iv) Les prévisions concernant l'inflation pour la deuxième année de l'exercice considéré.

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

a) Les fluctuations prévues des indemnités de poste pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international;

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

c) Les traitements et les dépenses communes de personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan local, c'est-à-dire des nationaux de la catégorie des administrateurs ou de la catégorie des agents des services généraux et autres catégories, lesquels peuvent varier considérablement d'un lieu d'affectation à l'autre; et

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

8. 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 lorsqu'il en est indiqué autrement par contrat.

9. Hormis un nombre limité d'éléments, tels que les frais de voyage à l'étranger et les dépenses communes de personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international, les facteurs d'inflation applicables aux bureaux extérieurs varient suivant les lieux d'affectation. Ces prévisions sont rapprochées des taux enregistrés dans le passé et des tendances mondiales actuelles et/ou des informations disponibles et publiées avant d'être utilisées pour établir les prévisions budgétaires.

# Annexe 2

## Terminologie

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

**Ligne de crédit – Définition analogue à celle figurant dans les Règlements financiers du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF** : Une 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.

**Augmentation** : Capacité additionnelle en sus de la structure de base, définie par rapport au volume des ressources géré par l'organisation et à la complexité de l'environnement opérationnel; représente les coûts variables d'une organisation. Le financement de l'augmentation doit être aligné de façon proportionnelle entre les ressources ordinaires et les autres ressources.

**Structure de base** : Capacité minimum dont l'organisation a besoin pour être en mesure de s'acquitter des composantes essentielles de son mandat; représente une partie des coûts fixes de l'organisation. La structure de base de l'organisation est toujours financée au moyen des ressources ordinaires et a été introduite dans le document DP/2003/28.

**Budget d'appui biennal** : Budget d'une organisation englobant un ensemble de fonctions qui ont pour objet d'appuyer les activités opérationnelles de l'organisation pendant une période de deux ans sur la base d'un ensemble de résultats définis à partir du plan stratégique.

**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.

**Classification des coûts** : Ensemble de critères et processus de détermination de la réalisation des programmes par rapport aux dépenses d'administration, et précision des différences entre celles-ci.

**Coût prescrit** : Coût d'un apport de ressources, ou toute augmentation de celui-ci, durant la période du budget d'appui biennal, prescrit par des décisions spécifiques, conformément aux textes portant autorisation de l'Assemblée générale et/ou du Conseil d'administration.

**Progiciel de gestion intégré** : Système d'information de gestion qui intègre et automatise les pratiques commerciales liées aux opérations d'une organisation, ou logiciel d'application plurimodulaire qui aide une organisation à appuyer ce type de système, ou une combinaison des deux.

**Ressources extrabudgétaires** : Fonds qui constituent des recettes pour l'organisation par suite de l'application de la politique de recouvrement des coûts à des projets et programmes financés par des donateurs au moyen d'autres ressources en contrepartie des services généraux de gestion rendus à ce titre. Cette notion s'applique également aux fonds recouvrés au titre des services remboursables fournis aux organisations des Nations Unies par les services du siège du PNUD et par les bureaux de pays.

**Fonction** : Un groupe d'activités financées au moyen du budget biennal d'appui qui contribue directement à la gestion de l'organisation et dont l'objectif fondamental est d'assurer la réalisation des résultats de développement attendus.

**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.

**Postes locaux** : Il s'agit des postes d'administrateur recruté sur le plan national et des postes d'agent des services généraux.

**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.

**Approche fondée sur les domaines de pratique** : Culture du partage des connaissances qui facilite l'apprentissage de l'organisation, encourage l'échange des données d'expérience et des idées, et facilite le développement des capacités à l'échelle d'un réseau mondial. Les domaines de pratique sont structurés sur le plan horizontal (sans hiérarchie) et l'ensemble du personnel peut y participer sur un pied d'égalité, y contribuer et en bénéficier, ce qui renforce la capacité du PNUD d'apporter un appui aux pays du programme.

**Prince2** : Méthodologie de gestion des projets fondée sur les processus, qui est facile à adapter, notamment en fonction de l'échelle à laquelle elle est appliquée, chaque processus étant défini par les moyens et les produits clefs, conjointement avec les différents objectifs à atteindre et les activités à mener.

**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.

**Arrangements en matière de programmation** : Cadre juridique énonçant les principes et les paramètres applicables à la répartition des ressources ordinaires à l'appui des activités de développement.

**Efficacité des programmes** : Activités qui sont principalement liées au développement, à l'élaboration, à l'exécution et à l'évaluation des programmes d'une organisation. Ces activités engloberont d'ordinaire l'appui aux programmes aux niveaux technique, thématique, géographique, programmatique et consultatif.

**Proportionnalité** : État de la mobilisation et du déploiement des ressources, qui assure un financement proportionnel entre les ressources ordinaires et les autres ressources pour couvrir les dépenses opérationnelles au-delà de la structure de base.

**Nouvelle répartition proportionnelle** : Répartition au prorata des dépenses entre les ressources ordinaires et les autres ressources, l'objectif étant de parvenir à la proportionnalité.

**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 ajustements des coûts** : Augmentation ou diminution 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 3

## Sigles

| | |
|---|---|
| CCI | Corps commun d'inspection |
| CCQAB | Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires |
| CFPI | Commission de la fonction publique internationale |
| FENU | Fonds d'équipement des Nations Unies |
| FNUAP | Fonds des Nations Unies pour la population |
| IPSAS | Normes comptables internationales du secteur public |
| PNUAD | Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement |
| RNB | Revenu national brut |
| SGA | Secrétaire général adjoint |
| SSG | Sous-Secrétaire général |
| 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 |
| VNU | Volontaires des Nations Unies |