



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

Distr. générale
20 novembre 2007
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2008

21-28 janvier, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Questions financières, budgétaires et administratives

**Projet de budget du PNUD pour l'exercice biennal
2008-2009**

Rapport de l'Administrateur

Résumé

Le présent rapport contient le projet de budget axé sur les résultats et prévisions connexes du PNUD pour l'exercice biennal 2008-2009. Le projet de budget fait partie du plan stratégique, tel qu'amendé et augmenté par la décision 2007/32 du Conseil d'administration, et en constitue le fondement. Il s'inspire aussi des recommandations qui ont été formulées dans le cadre de l'examen triennal global de la politique du PNUD, en décembre 2004, et tient compte du rôle qui a été attribué au PNUD à cette occasion. Les ressources demandées ont donc été déterminées compte tenu de la nécessité de consolider et de renforcer les réformes visant à améliorer les résultats du PNUD (y compris l'appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies), surtout au niveau des pays de programme, afin de réaliser les objectifs de développement international, notamment les objectifs du Millénaire pour le développement. Dans cette perspective, l'Administrateur propose de renforcer les quatre domaines suivants : a) assurance et contrôle; b) appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies; c) capacité des bureaux de pays de réaliser les objectifs de développement; et d) responsabilisation et efficacité.

L'Administrateur propose pour l'exercice biennal 2008-2009 un budget net de 778,7 millions de dollars (ressources ordinaires). En valeur nominale, cela représente 120,8 millions de dollars de plus que le budget net qui avait été approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice biennal 2006-2007 (décision 2005/33). Le budget pour 2008-2009 présente une augmentation nette en volume de 14,7 millions de dollars et une augmentation nette des coûts de 109,8 millions de dollars. L'augmentation en volume est calculée nette de 50,5 millions de dollars, qui correspondent à des réductions et au report de certains coûts sur les autres



ressources, conformément aux orientations données par le Conseil d'administration en vue de mieux maîtriser et mieux répartir les coûts. Le projet de budget comporte également une augmentation de 3,7 millions de dollars des recettes prévues, qui permettra de financer l'augmentation du budget d'appui brut, lequel s'établit à 74,9 millions de dollars en 2008-2009, contre 71,2 millions de dollars en 2006-2007.

L'Administrateur propose également que le montant demandé au titre des mesures de sécurité prescrites par l'ONU, soit 31,2 millions de dollars, continue de faire l'objet d'une rubrique distincte dans les ressources ordinaires et demeure au même niveau, en valeur nominale, que celui qui avait été approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice biennal 2006-2007. Par ailleurs, l'Administrateur propose que le montant demandé au titre des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), qui doivent être appliquées dans l'ensemble du système des Nations Unies à partir de l'exercice 2008-2009, fasse également l'objet d'une rubrique distincte dans les ressources ordinaires.

Éléments de décision

On trouvera à la page 64 les propositions formulées en vue d'un projet de décision.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Organigramme du PNUD		5
I. Résumé analytique	1-4	8
II. Contexte stratégique et financier	5-23	8
A. Cadre stratégique	5-7	8
B. Cadre financier	8-23	9
III. Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009	24-147	15
A. Résumé des propositions	24-58	15
B. Considérations diverses	59-76	28
C. Activités et ressources par fonction – cadre harmonisé de budgétisation axée sur les résultats	77-127	34
D. Activités et ressources par fonctions spécifiques au PNUD	128-147	57
IV. Éléments d'un projet de décision	148	64
Liste des tableaux		
1. Plan financier		6
2. Récapitulatif des principales augmentations et diminutions prévues (ressources ordinaires) ..		17
3. Prévisions de dépenses, par fonction (ressources ordinaires), 2008-2009		22
4. Répartition des postes par lieu d'affectation (ressources ordinaires)		26
5. Contributions aux dépenses des bureaux locaux, par catégorie de pays, en 2006		29
6. Abattement applicable aux contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux en fonction du PNB, 2008-2011		30
7. Montant estimatif des recettes provenant du recouvrement des coûts		31
Liste des figures		
1. Contributions, par catégorie de financement, de 1998-1999 à 2008-2009		11
2. Emploi du total des ressources, 2008-2009 (estimation)		11
3. Modalités de financement du budget d'appui		14
4. Modification du nombre de postes financés par le budget ordinaire		16
Liste des tableaux récapitulatifs		
1. Plan financier par région		65
2. Changements proposés parmi les postes de rang supérieur		67
3. Prévisions au titre des autres ressources, par fonction		69
4. Postes par lieu d'affectation – total des ressources		70

Liste des annexes

1. Mesures prises pour appliquer les recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, telles qu'approuvées par le Conseil d'administration.	82
2. Méthode	86
3. Terminologie	89
4. Sigles	92

Organigramme du PNUD

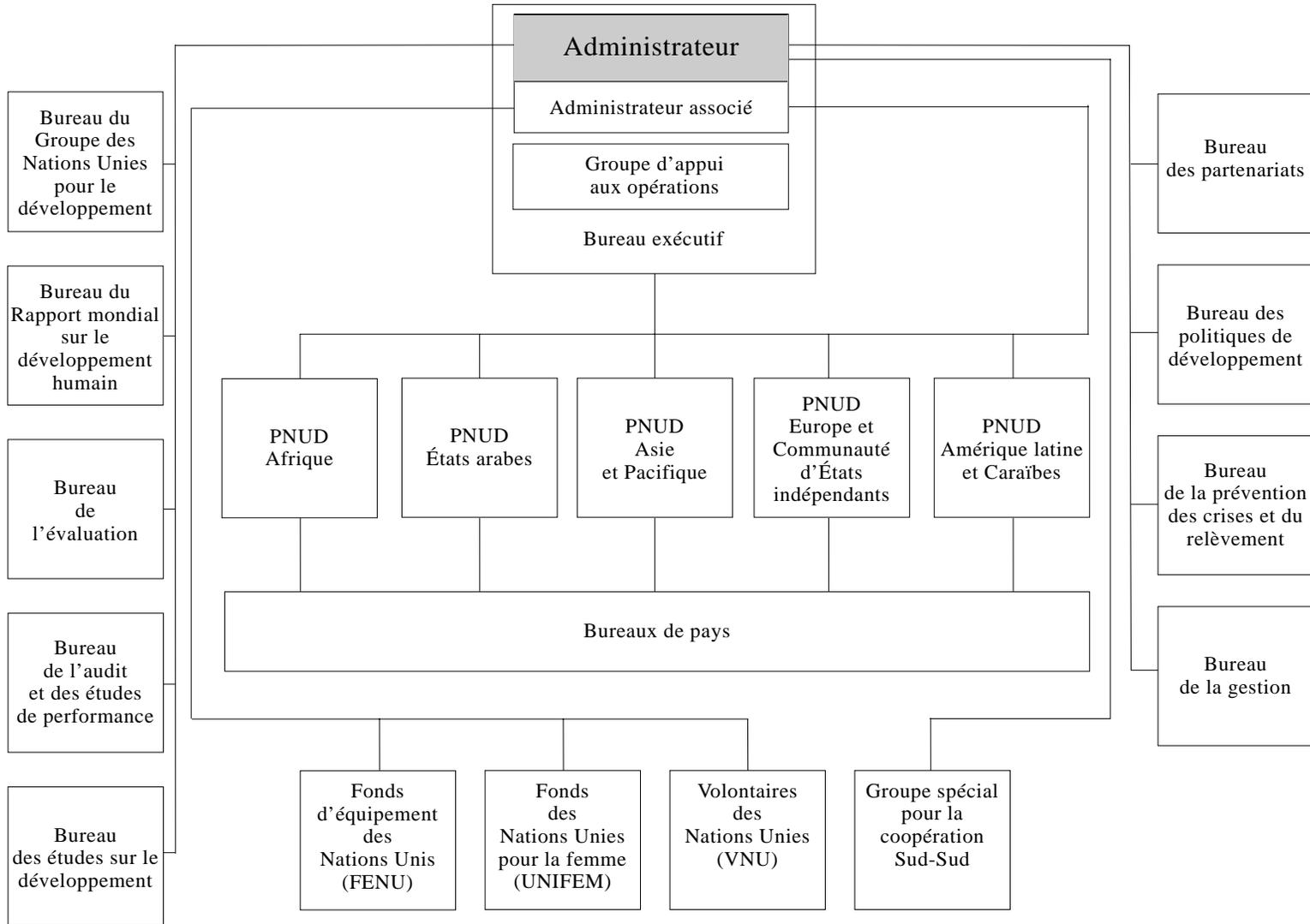


Tableau 1
Plan financier*

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

	2006-2007					2008-2009					Écart (pourcentage)		
	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (emploi des recettes diverses)	Ressources bilatérales et multi-latérales	Total partiel – ressources – fournies par les donateurs	Ressources locales	Total – ressources	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (emploi des recettes diverses)	Ressources bilatérales et multi-latérales	Total partiel – ressources – fournies par les donateurs		Ressources locales	Total – ressources
1. Ressources disponibles													
Solde d'ouverture ^a	237,5	–	2 103,7	2 341,2	829,5	3 170,7	232,5	–	2 325,2	2 557,7	595,5	3 153,2	
Recettes													
Contributions ^b	1 900,0	–	4 550,0	6 450,0	2 600,0	9 050,0	2 350,0	–	5 283,4	7 633,4	2 466,6	10 100,0	11,6
Recettes diverses ^c	–	71,2	50,0	121,2	76,0	197,2	–	74,9	60,0	134,9	86,0	220,9	
Remboursement pour services fournis aux autres organismes des Nations Unies	–	–	25,9	25,9	–	25,9	–	–	25,9	25,9	–	25,9	
Total, ressources disponibles	2 137,5	71,2	6 729,6	8 938,3	3 505,5	12 443,8	2 582,5	74,9	7 694,5	10 351,9	3 148,1	13 500,0	8,5
2. Emplois													
A. Programmes ^b	1 190,0	–	3 842,0	5 032,0	2 822,3	7 854,3	1 576,3	–	4 956,0	6 532,3	2 540,1	9 072,4	15,5
B.1 Budget d'appui biennal (gestion et appui au développement)	469,5	63,1	198,0	730,6	83,8	814,4	537,4	64,3	281,0	882,7	94,6	977,3	20,0
B.2 Budget d'appui biennal (assurance et contrôle) ^d	14,1	2,0	1,3	17,4	0,5	17,9	37,7	3,6	2,9	44,2	0,7	44,9	150,8
Total partiel – budget d'appui biennal (B.1 + B.2)	483,6	65,1	199,3	748,0	84,3	832,3	575,1	67,9	283,9	926,9	95,3	1 022,2	22,8
Total partiel – programmes et budget d'appui biennal (A + B.1 + B.2)	1 673,6	65,1	4 041,3	5 780,0	2 906,6	8 686,6	2 151,4	67,9	5 239,9	7 459,2	2 635,4	10 094,6	16,2
<i>Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies et appui aux autres fonds et programmes</i>													
C.1 Bureaux de pays	130,1	–	–	130,1	–	130,1	155,7	–	–	155,7	–	155,7	
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	3,7	0,3	1,5	5,5	–	5,5	3,9	0,3	1,6	5,8	–	5,8	
Total partiel	133,8	0,3	1,5	135,6	–	135,6	159,6	0,3	1,6	161,5	–	161,5	
C.2 Volontaires des Nations Unies	29,9	5,2	10,1	45,2	–	45,2	33,9	6,1	14,9	54,9	–	54,9	
Bureau des services d'achat interorganisations	1,1	–	14,6	15,7	–	15,7	–	–	–	–	–	–	
Total partiel	31,0	5,2	24,7	60,9	–	60,9	33,9	6,1	14,9	54,9	–	54,9	

	2006-2007						2008-2009						Écart (pourcentage)
	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	
C.3 Services remboursables fournis aux autres organismes des Nations Unies	–	–	25,9	25,9	–	25,9	–	–	25,9	25,9	–	25,9	
Total partiel (C.1 + C.2 + C.3)	164,8	5,5	52,1	222,4	–	222,4	193,5	6,4	42,4	242,3	–	242,3	8,9
D. Fonds d'équipement des Nations Unies	9,4	0,6	–	10,0	–	10,0	10,1	0,6	–	10,7	–	10,7	7,0
Total partiel – budget biennal du PNUD, appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies, et appui aux autres fonds et programmes (B + C + D)	657,8	71,2	251,4	980,4	84,3	1 064,7	778,7	74,9	326,3	1 179,9	95,3	1 275,2	19,8
E. Appui aux programmes fourni aux coordonnateurs résidents ^e	26,0	–	34,4	60,4	–	60,4	32,0	–	30,0	62,0	–	62,0	2,6
F. Fonds bénévole spécial pour les Volontaires des Nations Unies ^{e,f}	–	–	270,0	270,0	–	270,0	–	–	285,0	285,0	–	285,0	5,6
G. Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU	31,2	–	6,6	37,8	3,4	41,2	31,2	–	10,0	41,2	5,0	46,2	12,1
H. Normes comptables internationales pour le secteur public	–	–	–	–	–	–	9,0	–	–	9,0	–	9,0	
Total – emplois (A + B + C + D + E + F + G + H)	1 905,0	71,2	4 404,4	6 380,6	2 910,0	9 290,6	2 427,2	74,9	5 607,3	8 109,4	2 640,4	10 749,8	15,7
3. Solde (1 – 2)	232,5	–	2 325,2	2 557,7	595,5	3 153,2	155,3	–	2 087,1	2 242,5	507,7	2 750,2	(12,8)

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

^a Les soldes d'ouverture pour 2006-2007 ont été révisés compte tenu des montants figurant dans les états financiers vérifiés du PNUD pour l'exercice 2004-2005.

^b Les montants portés dans la colonne « Ressources bilatérales et multilatérales pour 2006-2007 » tiennent compte des prévisions révisées de contributions et de dépenses au titre des programmes. Celles-ci sont supérieures de 1 milliard 550 millions de dollars et de 1 milliard de dollars aux montants indiqués dans le plan financier pour l'exercice 2006-2007, dans le document DP/2005/31.

^c 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).

^d La catégorie B.2 (budget d'appui biennal – assurance et contrôle) comprend les fonctions 14 (audit interne et investigations) et 15 (évaluation interne).

^e Ne figure pas dans le tableau 3.

^f Comprend la valeur financière des missions de Volontaires imputées directement aux organismes des Nations Unies et autres partenaires.

I. Résumé analytique

1. Le projet de budget d'appui du PNUD et les prévisions connexes de l'Administrateur pour l'exercice biennal 2008-2009 traduisent la nécessité de consolider et de poursuivre les initiatives mises en œuvre pour soutenir les pays de programme dans les efforts qu'ils mènent pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement. Les prévisions se fondent également sur la résolution 59/250 de l'Assemblée générale concernant l'examen triennal global de la politique, dans laquelle l'Assemblée a réaffirmé que le système du coordonnateur résident, dans le cadre d'un contrôle national, avait un rôle décisif à jouer dans le fonctionnement effectif et efficace des organismes des Nations Unies au niveau du pays.

2. En 2008, le PNUD entame une nouvelle période de planification quadriennale, comme il est indiqué dans son plan stratégique, tel qu'amendé et augmenté par la décision 2007/32. Le budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009 couvre les besoins structurels de l'organisation au cours de la première moitié de la période de planification. Le projet de budget et les prévisions connexes bénéficient d'une nouvelle présentation axée sur les résultats, laquelle a été arrêtée de concert par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le PNUD, et approuvée par le Conseil d'administration.

3. Comme suite aux décisions 2005/5 et 2005/33 du Conseil d'administration, le budget d'appui du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) fait partie intégrante du projet de budget d'appui du PNUD et des prévisions connexes pour l'exercice biennal 2008-2009. Il n'est donc plus présenté séparément.

4. À la suite des consultations tenues avec le Conseil d'administration, à compter de l'exercice biennal 2008-2009, le projet de budget d'appui du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) sera présenté séparément au Conseil pour qu'il l'examine.

II. Contexte stratégique et financier

A. Cadre stratégique

5. Le projet de budget d'appui et les prévisions connexes pour l'exercice biennal 2008-2009 s'inspirent du plan stratégique 2008-2011 (tel qu'amendé et augmenté par la décision 2007/32) et des orientations formulées préalablement par le Conseil d'administration. La croissance des ressources ordinaires a été répartie de telle sorte qu'un montant maximum soit alloué aux activités de développement et qu'un montant minimum soit affecté aux fonctions de gestion.

6. Les résultats de gestion auxquels le plan stratégique 2008-2011 accorde la priorité sont les suivants : institutionnalisation d'un cadre de responsabilisation pour le PNUD; gestion responsable des risques; gestion avisée des ressources; et harmonisation organisationnelle et fonctionnelle afin d'améliorer les prestations en matière de développement et de gestion. La priorité accordée à l'appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies trouve son origine dans l'examen triennal global de la politique de 2004, où l'accent a été mis sur le renforcement du

système du coordonnateur résident et le développement des partenariats (surtout entre les organismes des Nations Unies) de sorte à mieux répondre aux besoins des pays de programme en matière de développement. Plus précisément, dans le cadre de l'examen triennal global de la politique, on a relevé que dans les pays où il y avait des équipes de pays importantes, des situations de coordination ou des situations d'urgence complexes, les coordonnateurs résidents ne pouvaient pas toujours s'acquitter des lourdes fonctions inhérentes à leurs responsabilités combinées, à savoir celles de coordonnateur résident, de représentant résident, de responsable désigné des questions de sécurité pour les Nations Unies, et parfois, de coordonnateur des opérations humanitaires. À cet égard, il a été décidé de nommer des directeurs de pays du PNUD dans le but de renforcer les capacités des bureaux de pays du PNUD d'atteindre les objectifs fixés en matière de développement.

7. Le Conseil d'administration a formulé des orientations concernant la budgétisation axée sur les résultats, ainsi que la maîtrise et le recouvrement des coûts, orientations qui ont contribué à façonner le projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009. On a introduit la budgétisation axée sur les résultats, proposé des réductions et décidé de financer les frais de gestion davantage à partir des autres ressources, ce qui a permis de mieux répartir les coûts. Dans ce contexte, le PNUD propose de renforcer :

a) Les fonctions d'audit et d'évaluation internes afin d'obtenir un plus grand degré d'assurance et un contrôle plus transparent et afin d'accroître l'efficacité et la responsabilisation dans le cadre des activités de gestion et de développement;

b) L'appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies afin de renforcer la présence de ceux-ci dans les bureaux de pays et de leur donner davantage de moyens d'action;

c) Ses activités essentielles, ainsi que les fonctions d'encadrement, d'administration et de supervision des programmes, afin d'améliorer les résultats en matière de développement au niveau des pays de programme et de contribuer ainsi à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres objectifs de développement convenus au niveau international; et

d) Plusieurs fonctions intersectorielles, notamment la gestion des ressources humaines et des technologies de l'information et des communications, afin d'améliorer la responsabilisation, la transparence et l'efficacité du PNUD.

B. Cadre financier

Prévisions de ressources

8. 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 continuent de progresser; de 1,3 milliard de dollars en 2000-2001 à 2,3 milliards de dollars en 2008-2009 (niveau cible indiqué dans le plan stratégique pour 2008-2009). Cela représente une croissance nominale des contributions au titre des

ressources ordinaires de quelque un milliard de dollars (83 %); en valeur réelle¹, la croissance est de 400 millions de dollars (25 %). Si on compare le montant cible pour 2008-2009, soit 2,3 milliards de dollars, avec le montant estimatif pour 2006-2007, soit 1,9 milliard de dollars, la croissance nominale est de quelque 450 millions de dollars (24 %) et la croissance réelle est de 260 millions de dollars (14 %) environ.

9. Les montants versés par les donateurs, au titre des ressources ordinaires, pour les fonds d'affectation spéciale ou dans le cadre du partage des coûts devraient progresser en valeur nominale de quelque 700 millions de dollars (16 %); de 4,6 milliards de dollars en 2006-2007, ils devraient passer à 5,3 milliards de dollars en 2008-2009, et se stabiliser par la suite. Les ressources locales qui sont fournies par les gouvernements des pays hôtes devraient enregistrer une diminution de quelque 100 millions de dollars (5 %) pour s'établir à 2,5 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 10,1 milliards de dollars en 2008-2009.

10. La figure 2 donne un aperçu de l'emploi qui sera fait de l'ensemble des ressources prévues pour l'exercice biennal 2008-2009 – quelque 10,7 milliards de dollars – dont 86,7 % environ seront consacrées aux activités de programme, 9,8 % aux activités inscrites au budget d'appui et 1,5 % à l'appui fourni par les bureaux de pays du PNUD aux activités opérationnelles du système des Nations Unies. À titre indicatif, l'appui fourni par les bureaux de pays du PNUD aux activités opérationnelles du système des Nations Unies, considéré par rapport à l'ensemble des activités opérationnelles du système des Nations Unies, devrait demeurer inférieur à 0,5 %².

¹ La valeur réelle est obtenue par retraitement des données en dollars constants de 2005; on a appliqué les coefficients déflateurs composites du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques pour les années antérieures et un coefficient d'actualisation annuel de 4 % pour 2006 et les années suivantes.

² Obtenu en répartissant le montant de 156 millions de dollars dans cette catégorie sur les prévisions de contributions pour deux années, sur la base du rapport A/62/326. Les prévisions reposent sur l'hypothèse selon laquelle la part de l'ONU dans l'aide publique au développement demeure constante à 15 % en 2008-2009 et l'aide publique au développement progresse chaque année conformément aux prévisions du Comité d'aide au développement.

Figure 1
Contributions, par catégorie de financement, de 1998-1999 à 2008-2009
 (En millions de dollars, en valeur nominale)

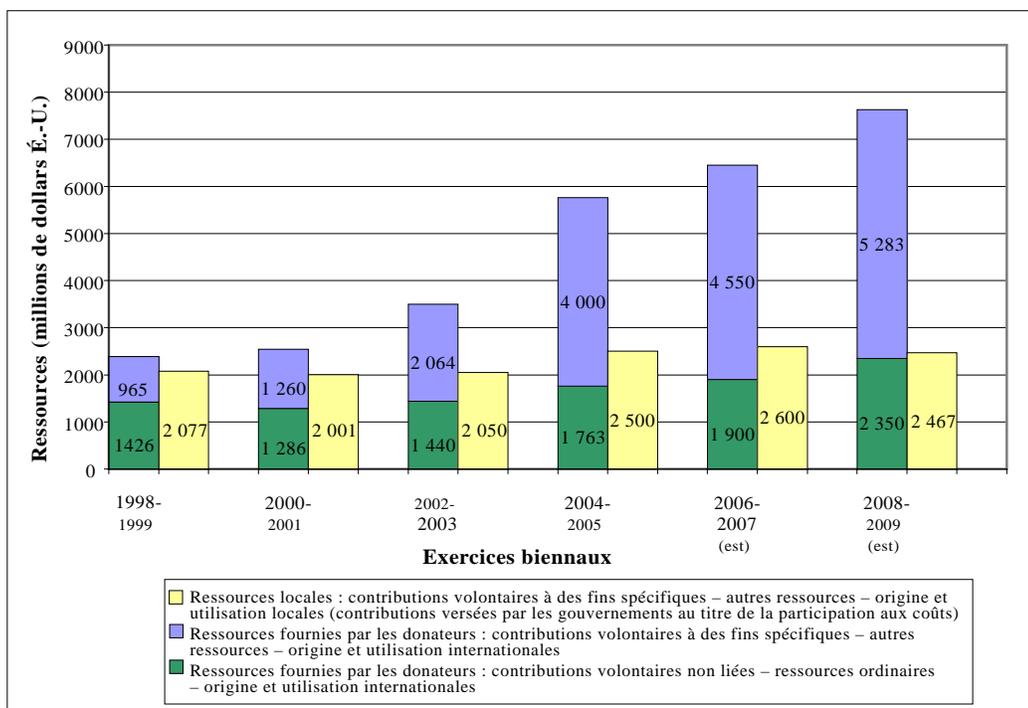
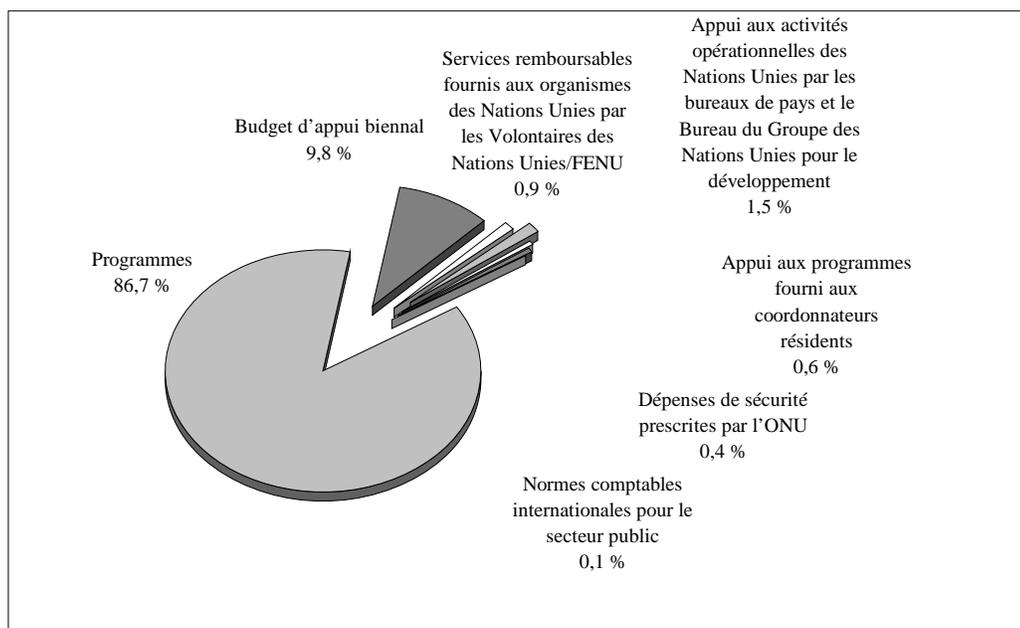


Figure 2
Emploi du total des ressources, 2008-2009 (estimation)



11. Le plan de ressources du PNUD pour 2008-2009, qui englobe les ressources ordinaires et les autres ressources, est présenté au tableau 1. Il comporte trois sections, qui couvrent les ressources provenant des donateurs et les ressources locales : a) le montant total estimatif des ressources disponibles (13,5 milliards de dollars), qui comprend le solde d'ouverture (3,2 milliards de dollars), le montant des contributions (10,1 milliards de dollars) et les recettes diverses (200 millions de dollars); b) l'emploi prévu des ressources (10,7 milliards de dollars), qui comprend les montants au titre des programmes (9,1 milliards de dollars), le budget d'appui (1,3 milliard de dollars) et les autres emplois (400 millions de dollars); et c) le solde (2,8 milliards de dollars environ).

12. Les recettes devant financer le budget d'appui biennal brut devraient augmenter de 3,7 millions de dollars. Elles se composent de trois éléments : 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.

13. Les détails et les incidences financières du projet de budget d'appui du PNUD et des prévisions connexes de l'Administrateur pour l'exercice biennal 2008-2009 sont présentés au chapitre III.

Budgétisation axée sur les résultats

14. Le cadre budgétaire harmonisé et budget d'appui de l'exercice biennal 2008-2009 axé sur les résultats est présenté aux sections C et D du chapitre III. Il est organisé par fonctions correspondant aux principaux groupes d'activités auxquels le Conseil d'administration a affecté des crédits sur les ressources ordinaires. Les fonctions sont assorties de résultats stratégiques qui sont présentés pour justifier les affectations de crédits proposées. Cela constitue une nouveauté par rapport à la budgétisation axée sur les moyens, l'ancienne approche, dans laquelle les demandes de crédits étaient présentées sous forme d'une liste d'unités administratives et d'un tableau d'effectifs. Les principaux résultats de gestion sont organisés selon 19 fonctions, dont 16 sont harmonisées avec l'UNICEF et le FNUAP, et 3 sont propres au PNUD.

Recouvrement des coûts

15. Au fil des exercices biennaux et sous l'impulsion du Conseil d'administration, la politique de recouvrement du coût des services fournis par le PNUD aux programmes financés sur les autres ressources a évolué. Il est maintenant convenu que la structure de base du PNUD est financée au moyen des ressources ordinaires. C'est sur cette structure de base que repose la présence universelle du PNUD et c'est grâce à elle que sont administrés les programmes du PNUD en faveur de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

16. Dans le budget d'appui de l'exercice 2004-2005, le PNUD a introduit le concept de structure de base pour les activités de gestion devant être entièrement financées par les ressources ordinaires. Par ailleurs, il existe une approche progressive qui consiste à financer les activités de gestion hors structure de base en combinant ressources ordinaires et autres ressources à proportion de la part de

chacune de ces deux sources dans le financement des programmes. C'est ce qu'on appelle le principe de proportionnalité. À cet égard, au cours de l'exercice 2006-2007, le PNUD a fait passer des ressources ordinaires aux autres ressources un montant de 11,3 millions de dollars consacré aux activités de gestion hors structure de base, et il se propose de faire de même durant l'exercice 2008-2009 pour un montant supplémentaire de 37,3 millions de dollars.

17. La politique de recouvrement des coûts du PNUD a été revue et modifiée à plusieurs reprises dans le sens d'un rééquilibrage de la proportionnalité, surtout en ce qui concerne les programmes financés par des montants versés par les donateurs au titre des autres ressources.

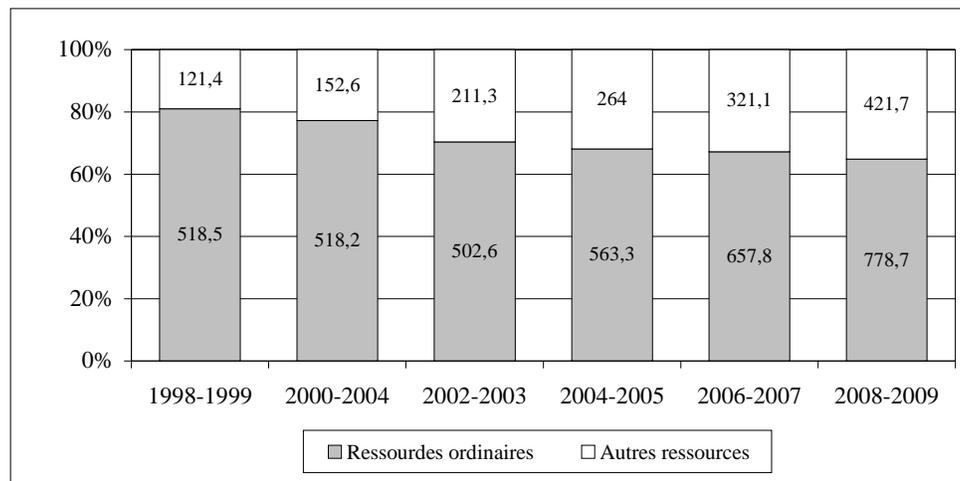
18. Le taux de recouvrement pour les services généraux de gestion est passé d'un taux uniforme de 3 % à un taux compris entre 3 et 5 % pendant l'exercice biennal 2002-2003, et entre 5 et 7 % pendant l'exercice biennal 2004-2005. Dans sa décision 2007/18, le Conseil d'administration a établi un taux fixe de recouvrement des coûts de 7 % pour les services généraux de gestion; avec le temps, les coûts de gestion hors structure de base devaient être financés au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources, selon une répartition équitable. La figure 3 illustre la part de l'ensemble du budget d'appui qui est financée à partir des autres ressources : de 121 millions de dollars (19 %) en 1998-1999, elle est passée à 422 millions de dollars (35 %) en 2008-2009. Pour plus de précisions, on se reportera aux paragraphes 63 à 67.

19. La section 2 du tableau 1 (emploi des ressources) présente un montant de 422 millions de dollars au titre des autres ressources (repris dans la figure 3), qui correspond aux activités prévues au budget d'appui de l'exercice biennal 2008-2009. Plus précisément, on peut voir à la ligne B.1 les montants correspondant aux activités de gestion et de développement financées à partir de ressources bilatérales et multilatérales (281 millions de dollars) et de ressources locales (94,6 millions de dollars); à la ligne B.2 les montants correspondant aux activités d'assurance et de contrôle financées à partir de ressources bilatérales et multilatérales (2,9 millions de dollars) et de ressources locales (700 000 dollars); à la ligne C.1 le montant correspondant à l'appui fourni au Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement financé à partir de ressources bilatérales et multilatérales (1,6 million de dollars); à la ligne C.2 le montant correspondant à l'appui fourni aux Volontaires des Nations Unies financé à partir de ressources bilatérales et multilatérales (14,9 millions de dollars); et à la ligne C.3 un montant de 25,9 millions de dollars correspondant aux services entièrement remboursables fournis aux organismes des Nations Unies concernant les finances, les technologies de l'information et des communications, les ressources humaines, les activités juridiques et les activités du secrétariat du Conseil d'administration conduites pour le compte des organismes en question. Le tableau 3 indique comment le montant de 422 millions de dollars financés à partir des autres ressources sera réparti entre les 19 fonctions au cours de l'exercice biennal 2008-2009.

Figure 3
Modalités de financement du budget d'appui

Parts respectives des ressources ordinaires et des autres ressources

(En millions de dollars, en valeur nominale)



Classification des coûts

20. Dans le rapport relatif au plan stratégique, aux arrangements en matière de programmation et au budget biennal du PNUD (DP/2007/CRP.2), présenté à la première session ordinaire de 2007, est évoquée la question de la classification des coûts afférents aux activités et fonctions financées au titre du budget d'appui biennal et des arrangements de programmation. Une légère modification de la classification a été approuvée dans la foulée de sorte à permettre le transfert vers le budget d'appui biennal des activités d'évaluation, qui auparavant étaient couvertes par les arrangements en matière de programmation, et le transfert vers les arrangements en matière de programmation des activités de promotion de l'égalité des sexes, qui auparavant étaient couvertes par le budget d'appui biennal.

21. L'Administrateur fera des propositions sur la classification des coûts pendant l'exercice biennal 2008-2009 de manière que celle-ci soit harmonisée avec celle des organismes des Nations Unies et que les activités du PNUD se fassent sous le signe de la transparence et de la responsabilisation. En l'occurrence, toutes les activités touchant les fonctions de gestion devraient être entièrement financées par le budget d'appui biennal et toutes les activités d'appui visant à favoriser l'efficacité des activités de développement (y compris celles prévues au budget d'appui biennal, en particulier celles qui relèvent des fonctions 3 et 4) devraient être entièrement financées au moyen des arrangements en matière de programmation. Des recommandations sur la classification des coûts seront présentées au Conseil d'administration en 2009 pour qu'il les examine en prévision du budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011, de même qu'il examinera les propositions qui seront issues d'un examen à mi-parcours des arrangements en matière de programmation pour 2008-2011.

Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU

22. L'Administrateur propose que le montant nécessaire pour financer les mesures de sécurité prescrites par l'ONU, soit 31,2 millions de dollars pour l'exercice biennal 2008-2009, continue de faire l'objet d'une rubrique distincte des ressources ordinaires. Pour plus de précisions, on se reportera aux paragraphes 68 à 72.

Normes comptables internationales pour le secteur public

23. L'Administrateur propose que l'on prévoie un montant de 9 millions de dollars pour l'exercice biennal 2008-2009 pour que la mise en application des normes comptables internationales pour le secteur public s'établisse et que cette dépense fasse aussi l'objet d'une rubrique distincte des ressources ordinaires. Pour plus de précisions, on se reportera aux paragraphes 73 à 76.

III. Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009

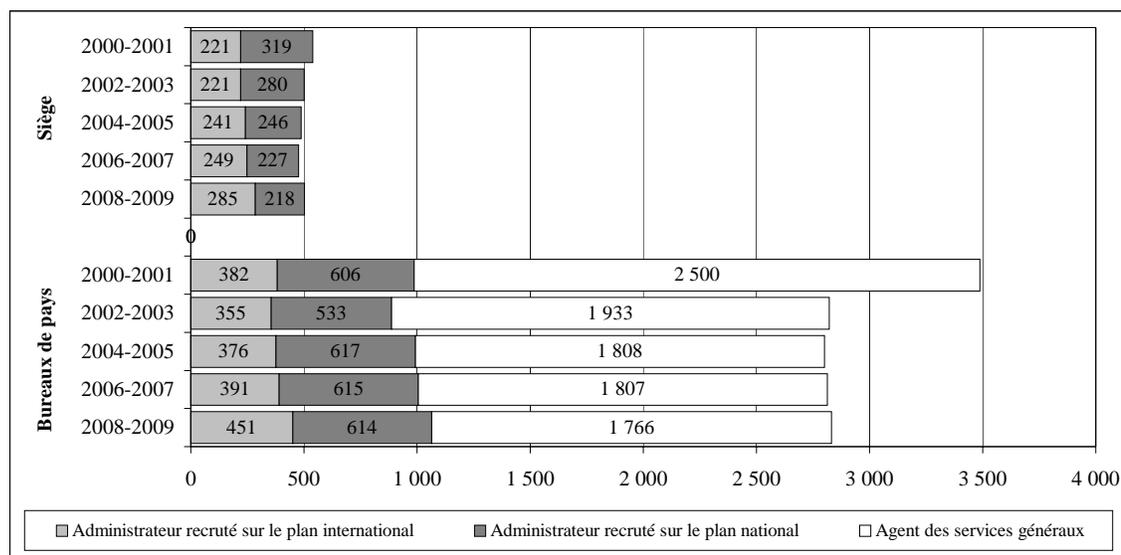
A. Résumé des propositions

Généralités

24. Les contributions totales des donateurs au budget PNUD ont fortement augmenté au cours des deux derniers exercices biennaux, ce qui a d'importantes répercussions sur la taille et la composition de la structure de l'organisation ainsi que ses modalités de financement. Durant l'exercice 2008-2009, le PNUD sera davantage sous les projecteurs et sera plus que jamais appelé à prendre rapidement des initiatives pour aider les pays de programme à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement, et à appuyer les activités opérationnelles des organismes des Nations Unies, y compris la réforme de l'ONU, conformément aux recommandations formulées à l'issue de l'examen triennal des activités opérationnelles.

25. La figure 4 montre une augmentation constante du nombre de postes d'administrateur et une diminution constante du nombre de poste locaux. Il est proposé, pour l'exercice 2008-2009, de créer 36 nouveaux postes d'administrateur recruté sur le plan international au siège et 60 dans les bureaux de pays, étant donné la nécessité de revoir à la hausse le profil du personnel requis pour assumer des responsabilités plus complexes et variées face aux avancées technologiques et à l'évolution du contexte de développement. Par contre, 9 postes d'agent des services généraux seraient supprimés au siège et 41 dans les bureaux de pays, ainsi que 1 poste d'administrateur recruté sur le plan national (voir détails aux paragraphes 47 à 58).

Figure 4
Modification du nombre de postes financés par le budget ordinaire



26. En formulant les propositions ci-après, l'Administrateur est profondément conscient du fait qu'un certain nombre de mesures budgétaires capitales doivent être examinées et analysées en profondeur durant 2008-2009. Les points suivants feront l'objet d'une attention particulière :

a) Les ajustements structurels requis pour aider les pays à obtenir les résultats prévus dans la perspective de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement;

b) Une meilleure intégration des modalités de financement du PNUD de façon à répartir équitablement les dépenses de gestion entre les ressources ordinaires et les autres ressources, et une classification plus claire des coûts de gestion, d'appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies et de renforcement de l'efficacité des activités de développement; et

c) La mise en œuvre de nouvelles initiatives mondiales en raison de la budgétisation axée sur les résultats et de l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public.

27. L'Administrateur propose que ces priorités et celles qui ne manqueront pas d'apparaître soient traitées en étroite consultation avec le Conseil d'administration durant l'exercice 2008-2009, pour être ensuite incluses dans le projet de budget d'appui biennal pour 2010-2011.

28. Pour doter le PNUD d'une structure optimale et en même temps économique, l'Administrateur propose, après avoir bien étudié la question, un montant net de 778,7 millions de dollars pour le budget de 2008-2009 au titre des ressources ordinaires (voir détails au tableau 2 et dans les chapitres qui suivent), soit une augmentation de 120,8 millions de dollars (16,6 %) par rapport au montant brut des crédits ouverts pour 2006-2007. Les principaux facteurs à l'origine de cette augmentation nominale nette sont présentés dans le tableau 2 et analysés dans les paragraphes 29 à 37.

Augmentations des coûts

29. L'augmentation nette de 109,8 millions de dollars apparaissant au tableau 2 (15,1 % par rapport au montant approuvé pour 2006-2007) correspond à des coûts nominaux non discrétionnaires supplémentaires afférents au fonctionnement des structures de gestion et aux activités du PNUD pendant l'exercice biennal 2008-2009. Cette augmentation non négligeable confirme l'accroissement des coûts, déjà noté dans l'exercice biennal 2004-2005 (9,5 %) et qui a continué en 2006-2007 (13,5 %).

Tableau 2

Récapitulatif des principales augmentations et diminutions prévues (ressources ordinaires)

(Montant nominal en millions de dollars)

		<i>Pourcentage du montant brut des crédits ouverts pour 2006-2007</i>
	Total	<i>(729 millions de dollars)</i>
I. Montant net des crédits ouverts pour 2006-2007	657,8	
II. Augmentation/diminution nette des coûts		
Effets de l'inflation sur les prestations payables au personnel et les dépenses de fonctionnement	59,8	
Incidence de la modification du barème des traitements du personnel des Nations Unies	19,5	
Incidence des ajustements liés aux opérations de change	16,9	
Ajustement des dépenses de fonctionnement	8,3	
Incidence des reclassements proposés	5,3	
Total des augmentations de coûts	109,8	15,1
III. a) Augmentations en volume		
Assurance et contrôle	21,3	2,9
Appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies	9,5	1,3
Total partiel	30,8	4,2
Renforcement des capacités des bureaux de pays de réaliser les objectifs de développement	28,0	3,8
Renforcement de la responsabilisation et de l'efficacité	6,4	0,9
Total partiel	34,4	4,7
Montant brut des augmentations en volume	65,2	8,9
b) Diminutions en volume		
Réductions	(13,2)	-1,8
Ajustements de la proportionnalité	(37,3)	-5,1
Montant brut des diminutions en volume	(50,5)	-6,9

	<i>Pourcentage du montant brut des crédits ouverts pour 2006-2007</i>	
	Total	<i>(729 millions de dollars)</i>
Montant net des augmentations en volume (III.a + III.b)	14,7	2,0
IV. Total partiel (augmentation nette, coûts et volume) (II + III)	124,5	17,1
V. Variation nette du montant estimatif des recettes à inscrire au budget d'appui biennal		
Augmentation des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs	(1,3)	
Augmentation au titre des remboursements d'impôts	(2,0)	
Augmentation des contributions au programme Volontaires des Nations Unies	(0,4)	
Total (variations des prévisions de recettes)	(3,7)	-0,5
VI. Variation nette (y compris montant estimatif des recettes) (II + III + V)	120,8	16,6
Montant net des ressources nécessaires pour 2008-2009	778,7	
VII. Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU	31,2	
VIII. Normes comptables internationales pour le secteur public	9,0	

30. Les ajustements de coûts s'expliquent de la manière suivante :

a) L'augmentation nette de 59,8 millions de dollars 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) L'augmentation nette de 19,5 millions de dollars résulte des augmentations périodiques de traitement du personnel international et du personnel local du siège, et la révision, prescrite par l'ONU, des salaires des administrateurs recrutés sur le plan national et du personnel local des bureaux de pays;

c) L'augmentation nette de 16,9 millions de dollars résulte des ajustements de change dus à la faiblesse persistante du dollar des États-Unis;

d) L'augmentation nette de 8,3 millions de dollars résulte des ajustements des frais de fonctionnement en raison des remboursements à l'ONU pour la fourniture de services en matière d'assurance et de pensions et de services juridiques et administratifs, des contributions au titre des activités cofinancées avec d'autres organismes des Nations Unies, et de l'augmentation des loyers dans les villes sièges;

e) L'augmentation nette de 5,3 millions de dollars résulte des reclassements de postes proposés.

31. Le taux d'inflation global pour 2008-2009 est estimé à 4,1 % par an, ce qui représente l'effet combiné d'un taux d'inflation annuel de 3,2 % au siège et de 4,7 % pour les bureaux de pays, alors qu'il était estimé à 3,5 % par an pour

l'exercice biennal 2006-2007 (2,1 % au siège et 4 % pour les bureaux de pays) et à 4 % pour 2004-2005 (2,4 % au siège et 4,9 % pour les bureaux de pays).

Augmentations nettes en volume

32. L'Administrateur propose pour le budget de 2008-2009 une croissance nette d'un montant de 14,7 millions de dollars en termes réels (soit 2 % de plus que le montant brut approuvé pour 2006-2007), étant donné la nécessité de renforcer les initiatives en cours et de répondre aux nouvelles demandes tout en maîtrisant les coûts et en répartissant équitablement les coûts de gestion entre les ressources ordinaires et les autres ressources. À cet égard, il propose un montant de 65,2 millions de dollars pour les nouveaux placements, dont il faut déduire 50,5 millions de dollars correspondant à des réductions et rééquilibrages vers les autres ressources.

Augmentations en volume

33. Comme indiqué au paragraphe 7, des augmentations nettes en volume (placements) d'un montant de 65,2 millions de dollars environ sont proposées dans les quatre domaines suivants :

a) Renforcement des services d'assurance et de contrôle par un montant supplémentaire de 21,3 millions de dollars à répartir entre le contrôle interne (fonction 14) et l'évaluation institutionnelle (fonction 15). Ce montant servira à financer le renforcement des capacités, à contrôler de plus nombreux projets exécutés par des entités nationales ou directement par le PNUD, à évaluer les résultats obtenus en matière de développement. Le financement doit en l'occurrence refléter la recommandation du Corps commun d'augmenter le niveau des ressources consacrées aux fonctions de contrôle interne des organismes des Nations Unies, recommandation qui figure dans le document JIU/REP/2006/2;

b) Renforcement de l'appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies (fonction 17) par un montant supplémentaire de 9,5 millions de dollars, qui servira à financer la formation des coordonnateurs résidents, les projets pilotes lancés dans le cadre de l'initiative Unité d'action des Nations Unies, et l'appui aux équipes de directeurs régionaux et aux organismes non résidents des Nations Unies;

c) Renforcement des capacités des bureaux de pays de réaliser les objectifs de développement par un montant supplémentaire de 28 millions de dollars à répartir entre la fonction représentation et promotion du mandat principal du PNUD (fonction 2) et la fonction encadrement, administration et supervision des programmes (fonction 4), ce qui permettra de créer de nouveaux postes de directeur de pays, de responsable des opérations et de directeur régional adjoint, de financer les structures de base de certains bureaux de pays et de fournir au Représentant spécial adjoint du Secrétaire général les ressources dont il a besoin;

d) Renforcement de la responsabilisation et de l'efficacité par un montant supplémentaire de 6,4 millions de dollars qui sera réparti entre les fonctions direction et pilotage (fonction 1), élaboration, planification et contrôle des politiques et des stratégies de l'organisation (fonction 3), gestion des achats et de l'approvisionnement (fonction 5), prévention des crises, relèvement et gestion des situations d'urgence (fonction 6), gestion financière (fonction 10), technologies de

l'information et des communications (fonction 11), gestion administrative générale (fonction 12), ressources humaines (fonction 13), et appui aux autres fonds et programmes (fonction 18). Il s'agit de renforcer les capacités dans chacune de ces fonctions.

Diminutions en volume

34. L'Administrateur propose une diminution en volume d'un montant de 50,5 millions de dollars, soit 37,3 millions de dollars à imputer sur les fonds extrabudgétaires et 13,2 millions de dollars de réductions. Cette proposition répond au vœu du Conseil d'administration de mieux répartir les coûts de gestion entre les ressources ordinaires et les ressources extrabudgétaires et de mieux maîtriser les coûts. Les reports sur les autres ressources concernent l'ensemble du PNUD, tant les dépenses de personnel que les frais généraux de fonctionnement. Les réductions résulteront en partie des gains d'efficacité. Le montant proposé par l'Administrateur représente une diminution de 6,9 % par rapport au montant brut approuvé pour 2006-2007.

35. Les diminutions concernent les domaines suivants :

a) Frais de voyage – par l'envoi de missions multipays et multiobjectifs, le recours aux téléconférences et aux vidéoconférences;

b) Services de distribution – par l'emploi de la téléphonie sur Internet et de matériel plus économe en énergie;

c) Frais de formation – par l'utilisation de meilleures méthodes et outils de formation, comme les supports pédagogiques à la carte et les programmes de formation et de certification en ligne, et l'intégration des activités de formation pertinentes dans les ateliers coorganisés avec d'autres entités;

d) Frais de services de consultants – par la réorganisation des services et une meilleure répartition des effectifs, la gestion automatisée des textes normatifs.

Prévisions de recettes

36. Le montant estimatif des recettes du budget d'appui biennal 2008-2009 est de 74,9 millions de dollars, soit 3,7 millions de dollars de plus qu'en 2006-2007. On s'attend en effet à une augmentation des contributions des gouvernements des pays hôtes aux dépenses locales des bureaux extérieurs, du financement des remboursements d'impôts, et des contributions au programme Volontaires des Nations Unies. Ce montant estimatif représente une augmentation de 0,5 % par rapport au montant brut approuvé pour 2006-2007.

37. 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 1,3 million de dollars de plus que pour l'exercice biennal précédent. On prévoit que les recettes relatives aux Volontaires des Nations Unies augmenteront de 400 000 dollars et atteindront ainsi un montant total de 5 millions de dollars. En ce qui concerne le montant devant permettre de compléter le financement des remboursements d'impôt, on prévoit qu'il s'accroîtra de 2 millions de dollars, ce qui portera à 17,3 millions de dollars le montant total des ressources obtenues au moyen du lien comptable.

Allocation des ressources

38. Les ressources sont réparties par fonction, selon les résultats prévus et selon les principes de la budgétisation axée sur les résultats, alors que pour les budgets précédents, elles étaient réparties en fonction des dépenses prévues au budget d'appui, qui était par ailleurs le principal objet de dépense. Les prévisions de dépenses correspondant à chaque fonction et imputées sur les ressources ordinaires et les autres ressources sont présentées au tableau 3. Les augmentations de coût, les augmentations en volume et les réductions des ressources ordinaires sont analysées aux sections C et D du chapitre III.

39. Le montant brut des ressources ordinaires proposé pour 2008-2009 s'établit au total à 853,6 millions de dollars (tableau 3). Une fois soustrait le montant estimatif des recettes du budget d'appui biennal (74,9 millions de dollars), son montant net s'établit à 778,7 millions de dollars, soit une augmentation nominale de 120,8 millions de dollars par rapport au budget net approuvé pour l'exercice biennal 2006-2007, ce qui représente une augmentation nette des coûts de 109,8 millions de dollars et une augmentation nette en volume de 14,7 millions de dollars, compensée en partie par une augmentation des recettes (3,7 millions de dollars).

40. Présenté par grandes lignes de crédit selon les principes budgétaires appliqués au budget d'appui lors des exercices précédents, le montant brut des crédits, d'un montant de 853,6 millions de dollars, proposé pour l'exercice biennal 2008-2009 se répartirait comme suit :

- a) Appui aux programmes : bureaux de pays (375 millions de dollars);
- b) Appui aux programmes : siège (85,3 millions de dollars);
- c) Gestion et administration (182,7 millions de dollars);
- d) Appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies :
 - i) Bureaux de pays (155,7 millions de dollars);
 - ii) Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement (4,2 millions de dollars);
- e) Appui aux autres fonds et programmes :
 - i) Volontaires des Nations Unies (40 millions de dollars);
 - ii) Fonds d'équipement des Nations Unies (10,7 millions de dollars).

41. La dotation budgétaire des bureaux de pays et des services responsables des programmes au siège se résume comme suit :

- a) 530,7 millions de dollars alloués aux bureaux de pays (375 millions de dollars plus les 155,7 millions de dollars³ susmentionnés) pour le financement de 421 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 2 244 postes d'agent local (2006-2007 : 464,5 millions de dollars alloués aux bureaux de pays pour le financement de 380 postes d'administrateur recruté sur le plan international

³ Le montant de 155,7 millions de dollars se décompose comme suit : 9,5 millions de dollars correspondant à de nouveaux investissements à l'appui des activités opérationnelles des organismes des Nations Unies, 300 000 dollars d'ajustements des coûts, plus 145,9 millions de dollars, soit 28 % du montant des dépenses des bureaux de pays (520,9 millions de dollars). Ce pourcentage est défini aux paragraphes 135 à 139.

et de 2 277 postes d'agent local). [Voir tableau 4, ancienne catégorie A1 (Appui aux programmes – bureaux de pays)] Sur ce montant, 219,8 millions de dollars sont affectés à la fonction 4 et 155,7 millions de dollars à la fonction 17, compte tenu de l'étude de la charge de travail mentionnée aux paragraphes 44 à 46. Le solde est réparti entre la plupart des autres fonctions;

b) 85,3 millions de dollars alloués aux bureaux de programme pour le financement de 98 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 65 postes d'agent des services généraux (2006-2007 : 75,4 millions de dollars pour le financement de 95 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 66 postes d'agent des services généraux). [Voir tableau 4, ancienne catégorie 2 (Appui aux programmes – siège)] Sur ce montant, 33 millions de dollars sont affectés à la fonction 4. Le solde est réparti entre la plupart des autres fonctions.

Tableau 3

Prévisions de dépenses, par fonction (ressources ordinaires), 2008-2009

(En millions de dollars, montant nominal)

	2006-2007 Crédit ouvert	2006-2007 Réajusté sur la base de la nouvelle étude de la charge de travail	Volume		Coût	2008-2009 Prévisions
			Montant	Pourcentage		
A. Budget biennal						
1. Direction exécutive et pilotage	7,7	7,7	0,0	0,6	0,8	8,5
2. Représentation et promotion du mandat principal du PNUD	12,1	11,8	(0,4)	-3,3	1,8	13,2
3. Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation	30,4	30,1	0,1	0,3	3,9	34,1
4. Encadrement, administration et contrôle des programmes	231,0	225,5	(4,9)	-2,2	33,8	254,4
5. Gestion des achats et de l'approvisionnement	0,6	0,6	0,4	62,3	0,1	1,1
6. Prévention des crises, relèvement et gestion des situations d'urgence	1,6	1,6	0,1	5,2	0,2	1,9
7. Relations extérieures et partenariats	19,2	18,9	(0,6)	-3,4	2,5	20,8
8. Communication interne et externe : relations avec les médias et le public	15,8	15,8	(1,0)	-6,2	1,9	16,7
9. Mobilisation des ressources	7,5	7,5	(0,5)	-6,8	0,6	7,6
10. Gestion financière	28,3	28,0	(0,1)	-0,2	3,4	31,3
11. Technologies de l'information et des communications	52,0	51,3	(0,8)	-1,5	5,6	56,1
12. Gestion administrative générale	59,1	58,5	(0,7)	-1,2	16,6	74,4
13. Gestion des ressources humaines	65,7	64,6	0,2	0,4	5,1	69,9
14. Audit interne et investigations ^a	12,8	12,8	6,5	50,5	4,4	23,7
15. Évaluation institutionnelle ^a	3,3	3,3	13,0	394,4	1,3	17,6
16. Sécurité du personnel	11,0	10,8	(0,2)	-2,2	1,1	11,7
Total partiel	558,1	548,8	11,1	2,0	83,1	643,0

	2006-2007 Crédit ouvert	2006-2007 Réajusté sur la base de la nouvelle étude de la charge de travail	Volume		Coût	2008-2009 Prévisions
			Montant	Pourcentage		
B. Appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies						
17. Bureaux de pays	120,8	130,1	6,1	4,7	19,5	155,7
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	4,0	4,0	(0,1)	-2,3	0,3	4,2
Total partiel	124,8	134,1	6,0	4,5	19,8	159,9
C. Appui aux autres fonds et programmes						
18. Bureau des services d'achat interorganisations	1,1	1,1	(1,1)	-100	0,0	-
Volontaires des Nations Unies	35,1	35,1	(1,0)	-2,9	5,9	40,0
Fonds d'équipement des Nations Unies	10,0	10,0	(0,3)	-2,6	1,0	10,7
Total partiel	46,2	46,2	(2,4)	-5,2	6,9	50,7
Montant brut des ressources nécessaires (A + B + C)	729,1	729,1	14,7	2,0	109,8	853,6
D. Montant estimatif des recettes	(71,2)	(71,2)	(3,7)	5,2		(74,9)
Montant net des ressources nécessaires (A + B + C + D)	657,9	657,9	11,0	1,7	109,8	778,7

^a Les fonctions d'audit et d'évaluation font partie de la catégorie Assurance et contrôle dans les tableaux 1 et 2.

42. Il est proposé d'allouer aux bureaux et unités de services centraux du siège un montant total de 182,7 millions de dollars, qui servira à financer 171 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 111 postes d'agent local (2006-2007 : 139 millions de dollars pour le financement de 118 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 127 postes d'agent local) [voir tableau 4, ancienne catégorie B (Gestion et administration)]. Ce montant est réparti entre la plupart des fonctions.

43. Les ressources allouées à la fonction 17 (4,2 millions de dollars, voir plus haut) et à la fonction 18 (40 millions de dollars plus 10,7 millions de dollars, voir plus haut) se répartissent comme suit :

a) 4,2 millions de dollars pour le financement de cinq postes d'administrateur recruté sur le plan international et de sept postes d'agent local au Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement (2006-2007 : 4 millions de dollars pour le financement du même nombre de postes) (voir tableau 4, ancienne catégorie C);

b) 40 millions de dollars alloués au programme des Volontaires des Nations Unies pour le financement de 28 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 162 postes d'agent local (2006-2007 : 35,1 millions de dollars pour le financement du même nombre de postes) (voir tableau 4, ancienne catégorie C);

c) 10,7 millions de dollars alloués au Fonds d'équipement des Nations Unies, pour le financement de 13 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de neuf postes d'agent local (2006-2007 : 10 millions de dollars,

pour le financement du même nombre de postes) (voir tableau 4, ancienne catégorie D).

44. Au tableau 3, la colonne « Réajusté sur la base de la nouvelle étude de la charge de travail » fait apparaître les résultats d'une enquête sur la question réalisée par le PNUD en 2007 pour déterminer le temps et le coût que représente l'appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies dans les bureaux de pays (fonction 17). Plus de 3 000 fonctionnaires de 97 bureaux de pays ont participé à cette étude; les estimations sont basées sur cet échantillon largement représentatif.

45. L'analyse des données met en évidence le lien étroit entre l'activité des organismes des Nations Unies et celle des bureaux de pays du PNUD. Ainsi, une part importante du temps de travail du personnel des services du PNUD est en réalité consacrée à l'appui aux activités des coordonnateurs résidents et aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies. C'est pourquoi le crédit alloué au coordonnateur résident pour l'appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies devrait continuer d'être réparti intégralement entre tous les services du bureau de pays.

46. Vingt-huit pour cent des coûts prévus au niveau des bureaux de pays pour l'exercice biennal 2008-2009 sont attribués à l'appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies. À cet égard, le tableau 3 a été modifié pour faire apparaître le montant de 130,1 millions de dollars approuvé pour 2006-2007, au lieu des 120,8 millions de dollars indiqués initialement dans le document DP/2005/31, compte tenu de la part de 26 % établie par la précédente étude de la charge de travail (voir par. 135 à 139, sur la fonction 17).

Modification du tableau d'effectifs

47. Le tableau 4 récapitule la répartition des postes par lieu d'affectation (ressources ordinaires) et le tableau récapitulatif 4 indique la répartition des postes par lieu d'affectation (total des ressources). On trouvera au tableau récapitulatif 2 les modifications qu'il est proposé d'apporter aux postes de rang supérieur financés sur les ressources ordinaires.

48. L'Administrateur propose d'accroître de 45 (chiffre net) le nombre total de postes financés avec les ressources ordinaires (qui augmente ainsi de 1,4 %, passant de 3 289 postes pour l'exercice biennal 2006-2007 à 3 334 pour l'exercice biennal 2008-2009). Ce chiffre comprend une augmentation du nombre de postes d'administrateur recruté sur le plan international (60 dans les bureaux de pays et 30 au siège) et la suppression d'un poste d'administrateur recruté sur le plan national et de 41 postes d'agent des services généraux dans les bureaux de pays et de neuf de ces postes au siège.

49. Le nombre total de postes prévus en 2008-2009 pour les bureaux de pays s'établit à 2 831 (84,9 %, dont 120 postes de Volontaire des Nations Unies). Les 503 postes qui restent sont affectés au siège, soit 12 postes au Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement (0,3 %), 70 postes de Volontaire des Nations Unies (2,1 %), 22 postes au Fonds d'équipement des Nations Unies (0,7 %), et 399 postes pour tous les autres services du PNUD (12 %).

50. Le tableau 4 et le tableau récapitulatif 2 font apparaître 12 postes D-2 et 14 postes D-1 de plus. Cela s'explique par la nécessité de renforcer les effectifs de cadres pour s'acquitter de responsabilités plus vastes, plus lourdes et plus

complexes, surtout au niveau des bureaux de pays. Toutes les propositions ont été évaluées en tenant compte du reclassement des postes par la Commission de la fonction publique internationale, processus résumé au paragraphe 57. À cet égard, selon la norme-cadre pour le classement des emplois, le poste de directeur équivaut à un poste de hautes responsabilités, ce qui est le cas en particulier des coordonnateurs résidents, qui pilotent l'action de l'ONU dans les pays et doivent promouvoir le programme d'action de l'ONU auprès des gouvernements hôtes. La remarque vaut également pour les directeurs de pays qui doivent, dans certaines situations spéciales ou complexes, faire preuve d'initiative et de talents de négociateurs. C'est pourquoi il est proposé de reclasser à D-2 un certain nombre de postes de coordonnateur résident existants et de postes de directeur de pays existants et nouveaux. Cette mesure permettrait également de repérer les personnes qualifiées et compétentes et les nommer à ces postes de hautes responsabilités, et d'atteindre les objectifs d'équilibrage entre les effectifs des deux sexes et de recrutement dans les organismes autres que le PNUD.

51. L'Administrateur propose de créer six nouveaux postes D-2 et de reclasser à D-2 six postes actuellement D-1. Cinq des six nouveaux postes sont des postes de directeur adjoint régional (un par région) chargé de diriger les centres régionaux du PNUD, d'améliorer les résultats opérationnels des bureaux de pays et d'appuyer les équipes de coordination régionale des Nations Unies. Il est également proposé de créer un nouveau poste D-2 au siège pour donner au Bureau de la gestion son propre directeur adjoint, ce qui permettrait de renforcer la responsabilisation et l'efficacité dans un certain nombre de domaines, notamment la gestion des ressources humaines, la gestion financière, les technologies de l'information et de la communication, les achats et l'administrative générale. Les six postes qu'il est proposé de reclasser à D-2 se situent aux niveaux des bureaux de pays; il s'agit de postes de coordonnateur résident en Bolivie, au Guatemala, en Haïti, en Fédération de Russie, et au Rwanda et du poste de directeur de pays au Soudan. En formulant ces propositions, le PNUD a pris en compte le fait que les titulaires de ces postes doivent assumer des responsabilités plus grandes et plus larges et agir dans des conditions spéciales sur les plans politique et financier et en matière de développement et de représentation, selon les normes de classement des emplois de la Commission de la fonction publique internationale résumées au paragraphe 57.

52. Pour ce qui est des 14 postes D-1 supplémentaires, 13 sont des postes créés et le dernier un poste reclassé. Onze des nouveaux postes seront créés au niveau des pays, dont 10 postes de directeur de pays et un poste de chef de bureau au Sud-Soudan, pour renforcer la direction et les capacités opérationnelles sur le terrain. Quatre postes D-1 sont proposés pour le siège : un directeur adjoint au Bureau de l'audit et des études de performance, un directeur pour le nouveau Bureau d'appui juridique, un conseiller en déontologie qui dirigera le nouveau service de déontologie, et un coordonnateur principal des politiques au Bureau des politiques de développement pour renforcer la structure d'intervention mondiale. Ces ajouts sont contrebalancés par la suppression de deux postes au siège.

Tableau 4
Répartition des postes par lieu d'affectation (ressources ordinaires)

	Postes approuvés en 2006-2007							Variation : augmentation/(diminution)					Postes proposés pour 2008-2009							
	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
Bureaux de pays et bureaux régionaux	-	33	113	245	2 302	2 693	81,9	-	11	10	39	(42)	18	-	44	123	284	2 260	2 711	81,3
Siège	10	25	40	127	168	370	11,2	-	1	5	31	(8)	29	10	26	45	158	160	399	11,9
Appui aux activités opérationnelles :																				
Bureaux de pays*	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	-	1	1	3	7	12	0,4	-	-	-	-	-	-	-	1	1	3	7	12	0,4
Appui à d'autres fonds et programmes :																				
Bureau des services d'achats interorganisations	-	-	1	-	1	2	0,1	-	-	(1)		(1)	(2)	-	-	-	-	-	-	0,0
Volontaires des Nations Unies**	-	1	3	24	162	190	5,7	-	-				-	-	1	3	24	162	190	5,7
Fonds d'équipement des Nations Unies	-	1	3	9	9	22	0,7	-	-	-	-	-	-	-	1	3	9	9	22	0,7
Total	10	61	161	408	2 649	3 289	100,0	-	12	14	70	(51)	45	10	73	175	478	2 598	3 334	100,0

* Tous les fonctionnaires affectés aux bureaux de pays sont inclus dans la catégorie « Bureaux de pays et bureaux régionaux ».

** Sur les 162 autres fonctionnaires, 120 sont affectés aux bureaux de pays.

53. Le reclassement d'un poste à D-1 est décrit aux paragraphes 54 et 55. Outre les six postes de coordonnateur résident, il est proposé de reclasser six autres postes – quatre postes de directeur de pays et deux postes au siège, compte tenu des nouvelles attributions et responsabilités attachées à ces postes, y compris celle d'agir dans des conditions spéciales, selon des impératifs particuliers en matière de politique, de développement, de représentation et de ressources financières, conformément aux normes de classement des emplois de la Commission de la fonction publique internationale résumées au paragraphe 57.

54. Ce reclassement net d'un poste est le résultat du calcul suivant : 12 postes reclassés à D-1, moins cinq postes D-1 déclassés (cinq postes de directeur adjoint de pays au Bangladesh, en Chine, au Guatemala, en Inde et au Nigéria), moins six autres postes D-1 du fait du même nombre de reclassements à D-2, tel qu'indiqué au paragraphe 51.

55. Dix des 12 postes reclassés à D-1, concernent les bureaux de pays, soit six postes de coordonnateur résident à Djibouti, au Gabon, à Moldova, aux Samoa, à Sao-Tomé-et-Principe et au Swaziland, et quatre postes de directeur de pays au Bangladesh, au Burkina Faso, en République-Unie de Tanzanie et au Viet Nam. En outre, il est proposé de reclasser à D-1 deux postes au siège : le chef de la section des investigations du Bureau de l'audit et des études de performance et le chef de l'équipe de sécurité.

56. Sur les 478 postes d'administrateur recruté sur le plan international, 96 (20 %) sont des postes de débutant de niveau P-2/P-3, soit 20 postes (26 %) de plus qu'en 2006-2007. Ces postes supplémentaires comprennent 17 postes reclassés (11 administrateurs recrutés sur le plan national et 6 agents des services généraux). Les postes d'administrateur recruté sur le plan national à reclasser se trouvent tous dans des centres régionaux d'audit, ce qui dénote le caractère international et les attributions régionales des spécialistes de l'audit, qui doivent faire partie des équipes d'audit, former le personnel, communiquer avec les hauts responsables des équipes de pays des Nations Unies, et donner des conseils sur le fonctionnement de l'organisation. Les six postes d'agent des services généraux à reclasser se trouvent au Bureau des ressources humaines, au Bureau de la gestion et au Bureau des partenariats. Il s'agit des fonctions suivantes :

a) *Spécialiste en politique des ressources humaines*, pour être le référent du PNUD concernant la réforme de la gestion des ressources humaines au sein du système des Nations Unies et pour donner des avis autorisés sur les questions relatives à la politique de l'organisation;

b) *Spécialiste de la gestion des ressources humaines*, pour apporter un appui aux comités des ressources humaines de l'organisation en matière de contrôle interne, d'assurance qualité et de responsabilité collective;

c) *Responsable de la traduction*, pour renforcer la gestion et le contrôle de la qualité de la grande quantité de documents à traduire, dont un grand nombre sont donnés en sous-traitance;

d) *Responsable des communications internes*, pour coordonner toutes les communications internes avec les services du siège et les bureaux de pays;

e) *Rédacteur/éditeur*, pour aider à la production, dans de stricts délais, de nombreux documents de qualité, y compris des communiqués de presse et des rapports;

f) *Analyste des ressources humaines*, pour répondre plus efficacement aux demandes de personnel, en s'appuyant sur une évaluation interne de la gestion.

57. Le reclassement des postes d'administrateur recruté sur le plan international et de rang supérieur se fait dans tous les organismes des Nations Unies et se fonde sur les normes de la Commission de la fonction publique internationale entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2004. On utilise pour ce faire deux outils : la nouvelle norme-cadre et les descriptifs de classe. Le premier est un système d'évaluation fondé sur l'attribution de points par facteur – nature du travail, environnement de travail, partenariats et résultats. Les descriptifs de classe récapitulent les caractéristiques principales d'un emploi et définissent des modèles d'emploi pour tous les niveaux. En matière de normalisation, le PNUD a publié le *Manuel d'évaluation des emplois*, établi 92 définitions d'emploi types et fait analyser les structures hiérarchiques. Tous ces outils sont employés pour le classement de nouveaux postes et le reclassement de postes existants.

58. Un total de 50 postes de directeur de pays est proposé pour inscription au budget d'appui pour 2008-2009, 25 étant proposés pour la première fois (2008-2009), et 25 ayant déjà été proposés en 2006-2007. Sur ces derniers, 12 sont de nouveaux postes approuvés en 2006-2007 et 13 sont des postes existants reconvertis, dont huit postes de coordonnateur résident convertis temporairement en lieu et place des postes nouvellement créés de représentant spécial adjoint du Secrétaire général qui sont 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 est motivée par le souci d'utiliser les ressources disponibles avec prudence. Il s'agit également d'une solution provisoire pratique qui permet d'appliquer les recommandations formulées dans l'examen triennal global de la politique tendant à renforcer les moyens d'action des bureaux de pays du PNUD face aux situations d'urgence complexe. À l'expiration des dispositions touchant la présence de Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général dans ces pays de programme, les directeurs de pays temporaires réintégreraient leurs fonctions de coordonnateur résident, et il faudra à ce moment-là trouver une solution plus permanente en ce qui concerne les postes de directeur de pays.

B. Considérations diverses

Contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux

59. Le tableau 5 fait apparaître pour 2006 les contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux, à savoir les versements directs en espèces, ou 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 (48,2 millions de dollars), le montant des contributions s'est élevé à 35,8 millions de dollars en 2006, dont 25 millions de dollars correspondant à des versements directs (ou à des passerelles comptables avec des contributions volontaires) et 10,8 millions de dollars représentant des

contributions en nature. Cela signifie que les gouvernements se sont acquittés de leurs obligations à hauteur de 74 %, contre 76 % en 2004.

Tableau 5
**Contributions aux dépenses des bureaux locaux,
par catégorie de pays, en 2006**

(En millions de dollars des États-Unis)

Catégorie de pays	Montant dû, y compris contributions en nature	Montant reçu		Total	Pourcentage du montant dû
		Espèces et passerelle comptable	Contributions en nature		
Pays à faible revenu	16,2	7,2	5,4	12,6	78
Pays à revenu intermédiaire	25,9	12,9	4,3	17,2	67
Pays contributeurs nets	6,1	4,9	1,1	6,0	98
Total	48,2	25,0	10,8	35,8	74

60. L'Administrateur félicite les pays de programme des progrès accomplis pour honorer les engagements pris en ce qui concerne les contributions aux dépenses des bureaux locaux et les invite à continuer ainsi. Toutefois, le respect de leurs obligations par les pays à revenu intermédiaire reste insuffisant. Pour l'exercice biennal 2008-2009, le PNUD continuera de se ménager la possibilité de retenir une partie des ressources budgétaires allouées aux pays (à commencer par ceux à revenu intermédiaire) qui contribuent de façon par trop insuffisante aux dépenses des bureaux locaux.

61. Pour calculer le montant dû par les pays de programme au titre des dépenses des bureaux locaux, on tient compte de l'abattement qui peut éventuellement être accordé en fonction du produit national brut (PNB). Un pourcentage d'abattement est appliqué au montant des dépenses locales d'un bureau de pays (qui sert de base au calcul) compte tenu du PNB du pays intéressé. Les abattements sont examinés conformément à la décision prise pour la nouvelle période de programmation. On trouvera dans le tableau 6 les fourchettes proposées pour le budget d'appui pour 2008-2009, qui coïncide avec le début de la période de programmation 2008-2011.

62. Il est également proposé de poursuivre l'application de la politique actuelle concernant les pays contributeurs nets, selon laquelle le poste de coordonnateur résident/représentant résident est financé au moyen du budget ordinaire d'appui si le montant du programme de pays atteint au moins 10 millions de dollars sur les quatre ans de la période de programmation. Toutes les autres dépenses continueraient d'être financées au moyen des contributions des gouvernements et des montants facturés au titre du recouvrement des coûts. On réexaminerait en fin de période la nature des activités du PNUD, pays par pays, pour la période de programmation suivante.

Tableau 6
Abattement applicable aux contributions des gouvernements
aux dépenses des bureaux locaux en fonction du PNB, 2008-2011

<i>PNB 2005</i>	<i>Pourcentage d'abattement</i>	<i>Catégorie de pays</i>
Plus de 5 501	0	Pays contributeur net
1 75-5 500	25	Pays à revenu intermédiaire
1 051-1 750	50	Pays à revenu intermédiaire
0-1 050	75	Pays à faible revenu

Répartition proportionnelle des dépenses imputées
au budget d'appui : ressources ordinaires et autres ressources

63. Le montant des coûts indirects variables associés à la gestion du volume total des autres ressources provenant des donateurs influe notablement sur le montant du budget d'appui biennal. En vertu du principe de proportionnalité⁴, chaque type de ressource devrait contribuer de façon équitable au financement du montant total des dépenses d'appui au-delà de la structure de base, afin d'éviter d'utiliser des ressources ordinaires pour les programmes qui doivent être financés au moyen des autres ressources provenant des donateurs.

64. La notion de structure de base a été introduite dans le budget d'appui biennal 2004-2005⁵ et vise à assurer, au moyen de ressources ordinaires, un financement viable et prévisible qui favorise l'exécution des fonctions essentielles de l'organisation, et ce quelles que soient les fluctuations du volume des ressources destinées aux programmes. L'Administrateur propose de maintenir la structure de base pour l'exercice biennal 2008-2009 au même niveau que pour l'exercice précédent, moyennant quelques modifications mineures⁶.

65. Comme indiqué dans le rapport sur l'évaluation de l'efficacité de la politique de recouvrement des coûts (DP/2007/36), un taux moyen de 7 % pour le recouvrement des dépenses d'appui indirect permettrait d'obtenir des ressources extrabudgétaires suffisantes pour parvenir à l'objectif de proportionnalité. Dans sa décision 2007/18, le Conseil d'administration a décidé de fixer à 7 % le taux applicable au recouvrement des coûts d'appui indirects afférents aux services généraux de gestion pour les nouvelles contributions de tierces parties et contributions à des fonds d'affectation spéciale. Les coûts indirects ont trait aux fonctions suivantes : détermination, formulation et évaluation préalable des projets; contrôle général et suivi; réception et allocation des ressources financières et présentation de rapports; détermination des modalités d'exécution et évaluation des capacités locales; échanges d'informations avec le personnel et les consultants affectés aux projets, avant et après les projets; et systèmes, infrastructure, stratégie d'image et partage des connaissances.

⁴ La question de la proportionnalité a été abordée dans les décisions 2003/22, 2004/30, 2005/33, 2005/18, 2006/30 et 2007/18 du Conseil d'administration.

⁵ Voir décision 2003/22 du Conseil d'administration.

⁶ Dans le budget d'appui de l'exercice biennal 2006-2007, 12 nouveaux postes de directeur de pays ont été créés. Il est proposé dans le présent budget de considérer ces postes comme faisant partie de la structure de base du PNUD.

66. L'augmentation des recettes provenant du recouvrement des coûts devrait être progressive en raison de la poursuite de l'exécution d'anciens programmes, auxquels s'appliquent les taux de recouvrement moins élevés découlant des politiques de recouvrement antérieures. Il faudra plusieurs années pour appliquer le taux de 7 % à l'ensemble des programmes financés au moyen d'autres ressources provenant des donateurs. La mise en œuvre du principe de proportionnalité se fera graduellement, à mesure que la part des ressources autres que les ressources ordinaires augmentera dans le financement des activités prévues au budget d'appui. Le tableau 7 fait apparaître les montants estimatifs des recettes liées au recouvrement des coûts pour 2006-2007 et 2008-2009, par grande catégorie.

67. Afin de disposer d'un maximum de ressources ordinaires pour financer les programmes et promouvoir la répartition proportionnelle des dépenses, l'Administrateur propose de réduire de 37,3 millions de dollars le montant des ressources ordinaires inscrites au budget d'appui. Ainsi, la part des ressources ordinaires dans le financement des dépenses au-delà de la structure de base devrait être ramenée de 15,8 % en 2006-2007 à environ 11 % en 2008-2009. Pour l'exercice biennal 2008-2009, l'Administrateur propose de continuer à rationaliser les modalités de financement concernant la structure opérationnelle et les activités connexes du PNUD.

Tableau 7

Montant estimatif des recettes provenant du recouvrement des coûts

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Recettes provenant des autres ressources</i>	
	<i>2006-2007</i>	<i>2008-2009</i>
Recettes au titre du cofinancement par les donateurs	177	258
Recettes au titre de la participation aux coûts des programmes de pays	82	75
Total partiel, montant estimatif des recettes provenant des activités de programme	259	333
Recettes afférentes aux services fournis au siège	26	26
Recettes afférentes aux services fournis au niveau des bureaux de pays	16	18
Total partiel, montant estimatif des recettes afférentes aux services fournis aux organismes des Nations Unies	42	43
Total, recouvrement des coûts	301	376

Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU

68. 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 prévoient en particulier qu'il prenne part au programme de coordination de la sécurité sur le terrain approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 59/276, c'est-à-dire qu'il prenne en charge une partie des dépenses communes concernant la sécurité sur le terrain et au siège, dont les dépenses relatives aux coordonnateurs des mesures de sécurité recrutés sur le plan

international, les dépenses relatives au personnel local et les dépenses d'appui opérationnel connexes. Les dépenses communes liées aux coordonnateurs en poste au Siège de l'ONU (administrateurs et agents des services généraux) et les dépenses de fonctionnement connexes en font partie. La part revenant au PNUD dans le montant total des dépenses communes afférentes aux coordonnateurs des mesures de sécurité sur le terrain est de 21 % pour l'exercice biennal 2008-2009. 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 opérationnelles, considérées comme des normes standard de sécurité à l'échelle du système des Nations Unies, ont été adoptées et mises en œuvre. Ces normes s'appliquent également au siège.

69. Pendant la période 2006-2007, un montant de 41,2 millions de dollars a été réservé pour couvrir le coût estimatif des dépenses de sécurité prescrites par l'ONU, dont un montant de 31,2 millions de dollars financé au moyen des ressources ordinaires et un montant de 10 millions de dollars représentant d'autres ressources. Un montant d'environ 39 millions de dollars a été dépensé, dont l'intégralité du montant de 10 millions de dollars provenant des autres ressources.

70. Le PNUD dépensera approximativement 29 millions de dollars pour couvrir sa part des dépenses afférentes au programme de sécurité sur le terrain. Un montant d'environ 9 millions de dollars sera utilisé pour évaluer l'application des normes minimales de sécurité opérationnelles dans les bureaux de pays, procéder aux investissements nécessaires et cerner les besoins prioritaires existants et nouveaux dans ce domaine. S'y ajoutera un montant de 3,7 millions de dollars, récupéré du fait que les dépenses afférentes à l'application des normes au siège ont été moins élevées que prévues. Les investissements réalisés en 2006-2007 ont grandement contribué à améliorer la sécurité de plus de 5 000 agents dans plus de 75 bureaux de pays du PNUD.

71. On estime à 50,2 millions de dollars le montant brut des ressources nécessaires pour couvrir les dépenses de sécurité prescrites par l'ONU pendant l'exercice biennal 2008-2009, qui se répartiraient ainsi :

a) Coûts liés à la participation du PNUD au programme de coordination de la sécurité sur le terrain (39 millions);

b) Évaluations de l'application des normes minimales de sécurité opérationnelle dans les bureaux de pays et investissements nécessaires pour financer l'assistance sur place, la mise aux normes des locaux, les déménagements de bureaux et l'achat de matériel de sécurité (9,7 millions); et

c) Application des normes minimales de sécurité opérationnelle dans les locaux du siège : système de télévision en circuit fermé, lecteurs de cartes d'accès, matériel d'interception des paquets et centre de gestion des crises situé à l'extérieur (1,5 million).

72. Conformément à la stratégie de proportionnalité graduelle appliquée par le PNUD, un montant estimatif de 15 millions de dollars (sur le montant total de 50,2 millions) sera financé au moyen d'autres ressources, et un montant de 4 millions à l'aide d'un crédit attendu du Département de la sûreté et de la sécurité en 2008 (correspondant à une surfacturation intervenue en 2006-2007). Le PNUD propose de continuer à traiter le montant restant de 31,2 millions, inchangé par rapport à 2006-

2007, comme des dépenses distinctes à financer à l'aide d'autres ressources que les ressources ordinaires, c'est-à-dire non inscrites au budget d'appui biennal pour 2008-2009.

Normes comptables internationales du secteur public

73. Dans sa résolution 60/1, l'Assemblée générale a prié l'Organisation des Nations Unies d'adopter les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et de les appliquer à ses états financiers d'ici 2010. Ces normes font référence parmi les organismes publics et leur application conduira à une transparence, une responsabilité et une harmonisation accrues et fournira aux organismes des Nations Unies un système cohérent, comparable et harmonisé de présentation et de communication de l'information financière. Elles permettront également :

- a) D'optimiser l'utilisation des ressources financières et humaines du PNUD;
- b) D'appuyer les mesures de gestion des ressources humaines et de réforme budgétaire du PNUD;
- c) De faciliter l'adaptation du système de gestion des risques du PNUD;
- d) De faire en sorte que la politique financière, le règlement financier et les règles de gestion financière et les pratiques et procédures connexes répondent mieux aux besoins du PNUD; et
- e) D'aider au transfert des opérations aux bureaux conjoints.

74. La mise en application des normes IPSAS par le Bureau des finances et de l'administration, le Bureau des systèmes informatiques et des technologies de l'information et le centre des solutions informatique est supervisée par le Bureau de la gestion. Elle se fera graduellement et les décaissements correspondants auront lieu au même rythme. On testera en 2008 un nombre choisi de processus pour vérifier l'ampleur des modifications à mettre en œuvre. Ces modifications seront apportées à titre expérimental dans Atlas, pour permettre au PNUD de se familiariser avec les changements découlant de l'application des normes IPSAS. On commencera par la constatation des produits à la signature des marchés et la constatation des dépenses à la livraison des biens et services. En 2009, le champ d'application des normes sera élargi à la comptabilité en droits constatés des prestations dues aux fonctionnaires, au suivi et à l'évaluation des actifs corporels et incorporels, et à l'examen et à la capitalisation des baux. En 2010, il comprendra l'enregistrement et l'amortissement de tous les actifs corporels et l'établissement de tous les états financiers. La pleine application des normes IPSAS aura les effets suivants :

- a) Les produits seront constatés à la signature des marchés passés avec un nombre prédéterminé de donateurs;
- b) Les dépenses seront constatées à la livraison des biens et services, et non lors de l'approbation du bon de commande;
- c) Les prestations dues aux fonctionnaires (droits à congé, assurance maladie après la cessation de service, notamment) seront constatées par régularisation;

- d) Les actifs incorporels, les stocks et les biens corporels du PNUD (véhicules, produits pharmaceutiques et logiciels) seront suivis et évalués;
- e) Les baux seront évalués et capitalisés en tant qu'actifs s'il y a lieu;
- f) Les actifs corporels du PNUD seront enregistrés et amortis; et
- g) Les règles de présentation, de consolidation et de communication de l'information financière seront modifiées.

75. Les normes IPSAS ont pour objet de renforcer et d'exploiter au maximum les capacités internes tant fonctionnelles que techniques, et d'accumuler des connaissances en vue d'assurer la viabilité des activités mises en œuvre tout en optimisant les coûts externes. Cela étant, le recours à des experts et à des cabinets de consultants, qui restera nécessaire dans les domaines de haute technicité, représente une part importante des ressources financières demandées. Les prévisions de dépenses liées à l'application des normes IPSAS pour 2008-2009 se répartissent selon trois grandes catégories d'activité :

- a) Élaboration et application de directives relatives aux normes (3,5 millions dollars);
- b) Mise à jour des systèmes et rapports financiers (4,1 millions); et
- c) Reconfiguration des processus et gestion du changement (1,4 million).

76. Compte tenu de ces estimations, un montant de 9 millions de dollars est proposé pour couvrir les dépenses liées à la mise en application des normes IPSAS pendant la période 2008-2009. Il s'agirait de dépenses distinctes à financer à l'aide d'autres ressources que les ressources ordinaires, c'est-à-dire non inscrites au budget d'appui biennal pour 2008-2009.

C. Activités et ressources par fonction – cadre harmonisé de budgétisation axée sur les résultats

77. 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 (la section D décrit trois fonctions particulières au PNUD). Chaque fonction est définie et présentée; ses objectifs généraux sont indiqués, de même que les points à considérer pour l'exercice biennal 2008-2009. Les articulations avec le plan stratégique et les niveaux de financement au titre des ressources ordinaires pour les exercices biennaux 2006-2007 et 2008-2009 sont mentionnés, notamment l'augmentation du coût et l'augmentation ou la diminution en volume. La partie descriptive est suivie d'un tableau synthétisant les principaux résultats à réaliser et les indicateurs utilisés pour les mesurer à partir d'un point de référence et d'un objectif. 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 qui concourent à la réalisation des objectifs du plan stratégique en matière de gestion et de coordination.

Fonction 1 : Direction exécutive et pilotage

78. *Définition.* Activités qui permettent à la haute direction du PNUD de définir le schéma de direction de l'organisation à partir d'une vision à long terme et du

mandat décrit dans le plan stratégique. La fonction implique le pilotage efficace, responsable et transparent de l'organisation en direction de résultats précis et la possibilité donnée aux cadres à tous les échelons de conduire leurs équipes vers la réalisation de résultats spécifiques dans leur service, chacun étant comptable envers les autres de l'obtention de ces résultats sous l'autorité de la direction générale du PNUD.

79. *Description.* La fonction 1 appuie directement la réalisation de tous les résultats décrits dans le plan stratégique aux chapitres Appui du PNUD au renforcement de la cohérence du système des Nations Unies, Activités du PNUD, Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources. Durant l'exercice biennal 2008-2009, la haute direction du PNUD devra définir les orientations de l'organisation, conduire l'effort d'amélioration des résultats en matière de développement et de gestion, appuyer les activités opérationnelles des organismes des Nations Unies telles qu'elles figurent dans le plan stratégique. La fonction pourrait toutefois être affectée par des décisions du Conseil d'administration et des processus intergouvernementaux nécessitant un changement de cap et une révision des objectifs en matière de développement, de coordination ou de gestion.

80. *Responsables de l'exécution et financement.* L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe au Bureau exécutif. Le tableau 3 indique les niveaux de financement pour la fonction – 7,7 millions de dollars en 2006-2007 et 8,5 millions de dollars en 2008-2009 – soit une augmentation nulle en termes réels et une augmentation du coût de 800 000 dollars. L'augmentation nulle en termes réels résulte du fait que l'augmentation de 400 000 dollars, en termes réels, afférente à la création au siège d'un nouveau poste d'administrateur recruté sur le plan international, est annulée par des ajustements et des réductions du même montant. Le titulaire du poste apportera directement un appui à l'Administrateur associé dans sa mission de gestion du PNUD, plus particulièrement en ce qui concerne les opérations.

Fonction 1 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Pilotage et gestion efficace de l'organisation	Réalisation des objectifs prioritaires du plan stratégique en matière de gestion, 2008-2009	Nouveauté 2008	50 %
2. Le leadership du PNUD contribue à renforcer l'administration du système des coordonnateurs résidents	Les partenaires sont satisfaits du leadership exercé par le PNUD en vue de renforcer le système des coordonnateurs résidents	Enquête 2007 auprès des partenaires	Amélioration annuelle

Fonction 2 : Représentation et promotion du mandat principal du PNUD

81. *Définition.* 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 dans leurs tâches quotidiennes de gestion, d'élaboration de programmes ou de schémas d'action et d'appui aux activités opérationnelles aux organismes des Nations Unies, et intégreront notamment aux programmes les principes d'efficacité des activités de développement et de concentration renforcée dans les quatre principaux domaines d'intervention du PNUD.

82. *Description.* La fonction appuie directement la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique aux chapitres Activités du PNUD et Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources. Durant l'exercice biennal 2008-2009, l'organisation appuiera plus solidement les priorités nationales à travers la gestion efficace des programmes de pays. Dans le cadre de son mandat fondamental, elle s'emploiera à aligner les programmes et projets mondiaux, régionaux et locaux sur les priorités du plan stratégique. La représentation et la promotion du mandat principal de l'organisation fait partie, avec l'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies (fonction 17), des tâches de base des bureaux de pays. Les services du siège (Bureau d'élaboration des programmes et bureaux régionaux) et les centres régionaux jouent eux aussi un rôle important dans l'exécution de cette fonction essentielle. Le PNUD doit concilier l'alignement de ses ressources sur les priorités du plan stratégique et la nécessité d'être réactif et attentif aux nouveaux besoins, de réagir rapidement et avec détermination en cas de crise ou de situation d'urgence, de répondre présent à l'appel chaque fois que les pays de programme et les partenaires s'adressent à lui en dernier ressort. Ce dilemme pourrait freiner ses avancées en termes d'alignement.

83. *Responsables de l'exécution et financement.* L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe largement aux bureaux de pays, aux bureaux chargés de l'élaboration des programmes et aux bureaux régionaux du siège. Le tableau 3 indique les financements pour la fonction – 11,8 millions de dollars en 2006-2007 et 13,2 millions de dollars en 2008-2009 – soit une diminution nette de 400 000 dollars en termes réels et une augmentation du coût de 1,8 million de dollars. La diminution de 400 000 dollars représente la part de l'investissement dans les capacités des bureaux de pays de réaliser les objectifs de développement, contrebalancée par des ajustements à la baisse et des réductions.

Fonction 2 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Tous les programmes/projets sont alignés sur les domaines du développement figurant dans le plan stratégique.	Ratios de dépenses des programmes d'intervention dans les domaines du développement figurant dans le plan stratégique	Données de 2007, au regard des principaux domaines d'intervention figurant dans le nouveau plan stratégique	À préciser

Résultats de gestion	Indicateurs	Point de référence	Objectif
2. Tous les programmes/ projets intègrent les priorités multisectorielles du PNUD (renforcement des capacités en matière de développement, égalité des sexes et autonomisation des femmes).	Pourcentage des nouveaux projets/programmes intégrant le renforcement des capacités	Nouveauté 2008	À préciser
	Pourcentage de nouveaux projets/ programmes intégrant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Nouveauté 2008	À préciser

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

84. *Définition.* Planification des objectifs, des axes opérationnels et des politiques du PNUD. La fonction couvre également les recherches qui appuient le plan stratégique et aident les services du siège et les bureaux de pays qui communiquent les résultats du processus de planification. Les activités au titre de cette fonction visent à s'assurer que les politiques, les stratégies, les règles et les procédures sont à jour et pertinentes, qu'elles reflètent les instructions générales de la haute direction en termes d'objectifs, de stratégies, d'axes opérationnels et d'approche, et qu'elles sont communiquées clairement et sans attendre aux services d'exécution.

85. *Description.* La fonction appuie 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 joue un rôle primordial d'appui à l'application rigoureuse de la structure des domaines de pratique lors de l'élaboration des schémas d'orientation, des produits et des outils qui aident les services du siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays à réaliser les objectifs de développement inscrits dans le plan stratégique, en termes de qualité, de contenu et de responsabilisation. La réussite passe par l'intégration plus systématique de la gestion du risque aux procédures et politiques du PNUD, par l'évolution de la culture institutionnelle et par l'accompagnement des membres du personnel, qu'il convient de guider, de responsabiliser, d'aider et de former à considérer la gestion du risque comme un aspect des pratiques de bonne gestion.

86. *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. Le tableau 3 indique les niveaux de financement pour la fonction – 30,1 millions de dollars en 2006-2007 et 34,1 millions de dollars en 2008-2009 – soit une augmentation nette de 100 000 dollars en termes réels et une augmentation du coût de 3,9 millions de dollars. L'augmentation de 5,4 millions de dollars en termes réels a été en partie annulée par des ajustements à la baisse et des réductions d'un montant de 5,3 millions de dollars, et s'établit donc à 100 000 dollars. L'augmentation en termes réels est liée aux éléments suivants : a) renforcement de la structure organisationnelle, avec la création au siège d'un poste D-1, de deux postes d'administrateur recruté sur le plan national et de deux postes d'agent des services généraux; b) renforcement du Groupe de l'égalité des sexes du siège avec la création d'un poste d'administrateur recruté sur le plan international et d'un poste d'agent

des services généraux; c) établissement d'une fonction de la déontologie nécessitant la création au siège d'un poste D-1 et d'un poste d'agent des services généraux; d) renforcement de l'appui aux activités de contrôle et de gestion dans toute l'organisation, avec la création d'un poste D-2 au siège; e) établissement d'un bureau de l'appui juridique, nécessitant la création au siège d'un poste D-1 et de quatre postes d'administrateur recruté sur le plan international; et f) mise en œuvre de la politique de déclaration de situation financière.

Fonction 3 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. La responsabilisation et la culture de responsabilité sont fermement ancrés au PNUD.	Mise en place d'un système officiel de fonctions, attributions et responsabilités régissant les relations au sein du PNUD et entre la direction et le Conseil d'administration du PNUD	Nouveauté 2008	En place avant fin 2008
	Pourcentage de fonctionnaires déclarant avoir une bonne maîtrise des questions relatives à la responsabilisation et à la transparence	Nouveauté 2008	À préciser
	Pourcentage des services d'exécution tenant un registre des risques à l'usage de leur groupe d'analyse du risque	Nouveauté 2008	90 %
2. Les outils PNUD de gestion axée sur les résultats sont disponibles et appuient concrètement l'exécution des programmes.	Satisfaction des utilisateurs du système de gestion axée sur les résultats	53,5 % Enquête 2006 sur les produits et services du siège ⁷	75 %
3. Les politiques générales, les produits et les outils favorisent l'alignement et la cohérence des pratiques.	Instauration de l'assurance-qualité et de la procédure d'approbation	Nouveauté 2008	Processus adopté et appliqué d'ici à la fin 2008

⁷ Pourcentage moyen d'utilisateurs satisfaits du rapport annuel sur le cadre de résultats stratégiques/l'obtention de résultats, du système de gestion axée sur les résultats et du tableau de bord.

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
	Pourcentage des bureaux de pays se déclarant satisfaits des services consultatifs d'élaboration des politiques mis à leur disposition	Nouveauté 2008	Augmentation du pourcentage à préciser
4. Le dispositif de gestion des connaissances, des produits et des services appuie les cycles d'élaboration des politiques, des programmes et des projets	Pourcentage des bureaux de pays déclarant que les communautés de pratique et les réseaux de partage des connaissances font partie intégrante de leur quotidien	Nouveauté 2008	50 %
	Pourcentage des bureaux de pays se déclarant satisfaits de la qualité et de la pertinence des produits et services de connaissances ⁸	Nouveauté 2008	50 %

Fonction 4 : Encadrement, administration et contrôle des programmes

87. *Définition.* Élaboration, approbation et exécution des programmes du PNUD dans les pays et aux niveaux régional et mondial, conseil en matière de formulation, d'exécution et de supervision des programmes (par exemple des programmes de pays de la part des bureaux régionaux), et 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 pour l'exercice biennal 2008-2009 est de s'assurer que les stratégies relatives aux programmes de pays (et les programmes qu'elles contiennent) sont de qualité et sont formulées, approuvées et appliquées d'une manière qui cadre avec les objectifs du plan stratégique et le guide prescriptif du PNUD.

88. La fonction 3 est la dernière des trois fonctions du continuum d'efficacité des activités de développement, les deux premières étant la fonction 2 (Représentation et promotion du mandat principal du PNUD) et la fonction 3 (Élaboration, planification et contrôle des politiques et des stratégies). Toutes appuient les résultats de développement et les avancées multisectorielles au chapitre Activités du PNUD du plan stratégique. Elles couvrent les activités d'appui aux programmes exécutées par les bureaux de pays et les bureaux du siège et qui sont encore financées sur le budget d'appui. Ces activités et d'autres seront étudiées de près lors de l'exercice de classification des dépenses proposé pour 2008-2009.

⁸ Les produits de connaissances sont notamment les notes de stratégie/d'orientation du PNUD, les notes d'instructions, les mémos d'information générale, les fiches-conseils, les notes de synthèse, les manuels pratiques, les dossiers de ressources, les guides relatifs au partenariat avec les organismes des Nations Unies et aux ressources, la carte du réseau des connaissances, les rapports/cartes d'expériences comparatives et les guides de bonne pratique et des retours d'expérience.

89. *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 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'action privilégiés. Elle appuie en outre la structure des domaines de pratique en liant l'appui aux politiques et l'appui aux programmes et en favorisant la cohérence entre les programmes aux différents niveaux. Les centres de services régionaux jouent un rôle important pour cette fonction du fait de leur grande proximité avec les pays de programme. La réussite appelle des programmes qui cadrent avec les plans et les priorités des pays de programme. Les contraintes politiques, les risques en matière de sécurité et le manque de capacités et de ressources peuvent influencer sur les résultats au titre de cette fonction.

90. *Responsables de l'exécution et financement.* L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe tout d'abord aux bureaux de pays, mais aussi aux bureaux régionaux et au Bureau d'élaboration des programmes du siège. Le tableau 3 indique les ressources affectées à la fonction – 225,5 millions de dollars en 2006-2007 et 254,4 millions de dollars en 2008-2009 – soit une diminution nette de 4,9 millions de dollars en termes réels et une augmentation du coût de 33,8 millions de dollars. La diminution de 4,9 millions de dollars résulte d'une augmentation de 11,9 millions de dollars en termes réels, largement annulée par une diminution de 16,8 millions de dollars, en termes réels, du fait d'ajustements et de réductions. L'augmentation de 11,9 millions de dollars en termes réels représente une portion de l'investissement total de 28 millions de dollars destiné à renforcer les capacités des bureaux de pays de réaliser les objectifs de développement dans les domaines suivants : a) gestion renforcée des activités pour fournir une capacité accrue de réaliser les objectifs de développement, avec 15 postes supplémentaires d'administrateur recruté sur le plan international dans les bureaux de pays, et création nette d'un poste local; b) mise en place de structures de base dans le bureau de pays du Monténégro et le bureau annexe du Sud-Soudan avec la création d'un poste D-1, un poste d'administrateur recruté sur le plan international et neuf postes locaux; c) création dans les bureaux de pays de 25 postes de directeur de pays, soit 10 postes D-1 et 15 postes d'administrateur recruté sur le plan international; d) création de cinq postes de directeur adjoint (D-2) basés sur le terrain dans les bureaux régionaux; e) participation aux dépenses afférentes aux Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général; f) appui aux bureaux de pays pour les déménagements, les rénovations, les améliorations locatives; et g) réalignements concernant les bureaux d'élaboration des programmes, avec un poste supplémentaire d'administrateur recruté sur le plan international et la suppression d'un poste local.

Fonction 4 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Un appui et une assistance renforcés lors de l'élaboration des programmes	Pourcentage des bureaux de pays se déclarant satisfaits de la qualité des services d'appui à l'élaboration des programmes	Données 2007	75%

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
	Nombre de missions dépêchées par les centres de services régionaux pour aider les bureaux de pays à élaborer des programmes et à jouer leur rôle d'appui	Nouveauté 2008	À préciser
2. Des programmes mieux suivis et mieux contrôlés	Pourcentage des bureaux de pays accueillant une mission annuelle d'observation de la gestion des programmes; pourcentage d'examen approfondi des programmes de pays entrepris avant la fin du cycle du programme	Données de 2007 Exercice biennal 2006-2007	À préciser À préciser
3. Une gestion des programmes de meilleure qualité	Pourcentage des programmes de pays considérés comme contribuant efficacement à la réalisation des produits de développement national (sur la base de l'évaluation des résultats de développement); des partenaires satisfaits de la contribution des programmes/projets du PNUD au développement humain	Nouveauté 2008 Nouveauté 2008 (enquête auprès des partenaires)	À préciser À préciser

Fonction 5 : Gestion des achats et de l'approvisionnement

91. *Définition.* Encadrer et superviser globalement les achats de biens et services et 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 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 eux-mêmes et de la gestion administrative générale (fonction 12).

92. *Description.* La fonction appuie les résultats décrits dans le plan stratégique au chapitre Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources.

93. *Responsables de l'exécution et financement.* L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombera largement au nouveau Bureau central des services d'achats du PNUD. Le tableau 3 indique les niveaux des ressources pour la fonction – 600 000 dollars en 2006-2007 et 1,1 million de dollars en 2008-2009 – soit une augmentation nette de 400 000 dollars en termes réels et une augmentation des dépenses de 100 000 dollars. L'augmentation de 400 000 dollars résulte d'une augmentation de 800 000 dollars, en termes réels, afférente à la mise en place du

Bureau central des services d'achat, qui nécessitera la création au siège de deux postes d'administrateur recruté sur le plan international et d'un poste local, augmentation contrebalancée par une diminution de 400 000 dollars résultant d'ajustements et de réductions.

Fonction 5 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Renforcement des capacités en matière d'achats	Pourcentage d'acheteurs certifiés	77,9 % (876 acheteurs sur 1 125)	95 %
2. Les clients disposent en temps voulu de services d'appui et de contrôle efficaces.	Pourcentage des services d'exécution se déclarant satisfaits de la ponctualité et de la qualité des services d'appui aux achats	Données de 2007 77 % (enquête 2006 sur les produits et services du siège)	80 %

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

94. *Définition.* Capacité de réaction rapide aux situations de crise dans les pays en développement. Cette fonction établit et maintient dans les programmes des capacités de base qui permettent d'intervenir dans les situations d'urgence et de crise et garantissent que les services du siège du PNUD sont préparés à l'éventualité de catastrophes et peuvent répondre rapidement aux besoins des bureaux de pays. 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).

95. *Description.* Cette fonction concourt 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 couvre plus précisément la formulation, la mise à jour et la diffusion des politiques, stratégies et directives en matière de secours d'urgence et d'appui au relèvement, ainsi que le maintien des capacités de base. Elle permet au PNUD d'intervenir en cas de crise et de soutenir les efforts de relèvement. Il appartient au Bureau de la prévention des crises et du relèvement de s'assurer que le PNUD a un rôle clairement défini en cas de crise et dans les situations de sortie de crise, qu'il est équipé pour remplir ce rôle et que tous ses services sont prêts à fournir l'appui au relèvement et au développement requis à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'un conflit.

96. La célérité est un élément critique de réussite pour cette fonction. Mais en cas de crises multiples et simultanées, l'organisation pourrait être débordée et ne pas réagir assez rapidement. Les contraintes politiques et les risques en matière de sécurité pourraient également compromettre le bon déploiement des ressources du PNUD. La fonction appuie l'obtention du produit de coordination inscrit dans le plan stratégique, à savoir l'application de la Stratégie internationale de réduction des

catastrophes, ainsi que des produits de gestion relatifs à la gestion de la réduction des risques et au renforcement de la responsabilité de résultat.

97. *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, ainsi qu'indiqué dans le tableau. Le tableau 3 indique les niveaux de financement pour la fonction – 1,6 million de dollars en 2006-2007 et 1,9 million de dollars en 2008-2009 – soit une augmentation de 100 000 dollars en termes réels et une augmentation du coût de 200 000 dollars. L'augmentation nette de 100 000 dollars résulte d'une augmentation de 200 000 dollars, en termes réels, pour renforcer l'appui opérationnel à l'exécution efficace de la fonction, contrebalancée par une diminution de 100 000 dollars en termes réels, à la suite d'ajustements et de réductions.

Fonction 6 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Déploiement rapide des ressources financières et du personnel en cas de situation d'urgence	Temps moyen de mise à disposition du don financier d'urgence	72 heures	48 heures
	Temps moyen de déploiement des conseillers de crise	Données 2007	5 jours

Fonction 7 : Relations extérieures et partenariats

98. *Définition.* Appuyer et entretenir les relations avec le Conseil d'administration, les autres organes de surveillance et les gouvernements, et nouer des 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 au 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). L'un des objectifs importants pour 2008-2009 est de mieux faire connaître le PNUD, d'accroître l'appui fourni par les partenaires de longue date ou plus récents, de mieux associer les partenaires à l'élaboration des programmes et des stratégies.

99. *Description.* Cette fonction concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique au chapitre Appui du PNUD au renforcement de la cohérence du système des Nations Unies. Ses résultats sont tributaires de la volonté et de la capacité des autres organismes d'établir des plates-formes d'action commune et de forger des partenariats avec le PNUD.

100. *Responsables de l'exécution et financement.* L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe au Bureau des partenariats du siège. Les activités correspondantes exécutées par les bureaux de pays relèvent de la fonction 2 (Représentation et promotion du mandat principal du PNUD). Le tableau 3 indique les niveaux de financement pour cette fonction – 18,9 millions de dollars en 2006-2007 et 20,8 millions de dollars en 2008-2009 – soit une diminution nette de

600 000 dollars en termes réels et une augmentation du coût de 2,5 millions de dollars.

Fonction 7 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Les partenaires du PNUD connaissent mieux l'organisation et la soutiennent davantage.	Pourcentage des clients et partenaires qui estiment que leur partenariat avec le PNUD est utile.	Données 2007	5 % d'augmentation par rapport au niveau de référence d'ici à 2009
2. Nouveaux partenariats avec les organismes des Nations Unies et d'autres partenaires multilatéraux, et renforcement des partenariats existants	Nombre de nouveaux mémorandums d'accord, plans d'action et initiatives communes prises avec les partenaires des Nations Unies pour diviser le travail rationnellement et créer des synergies en 2008 en 2009	Nouveauté 2008	12 documents supplémentaires d'ici à 2009
	Pourcentage des organismes des Nations Unies satisfaits de l'appui du PNUD	Données 2007	5 % d'augmentation par rapport au niveau de référence d'ici à 2009
3. Création de plates-formes pour l'appui de l'ensemble du système des Nations Unies au développement du secteur privé, à la société civile et aux partenariats de coopération décentralisés	Nombre d'initiatives du secteur privé, de la société civile et de fondations lancées dans les pays et au niveau mondial	Nouveauté 2008	12 plates-formes d'ici à 2009
	Nombre d'alliances forgées avec des partenaires de coopération décentralisés (autorités régionales et locales)	Nouveauté 2008	12 alliances d'ici à 2009

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

101. *Définition.* Faire mieux connaître en interne et à l'extérieur 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 portent le mandat et les activités 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.

102. *Description.* Cette fonction concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique 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. L'un des facteurs extérieurs pouvant influencer sur les résultats de la fonction est l'état de l'opinion dans les pays donateurs et les pays de programme vis-à-vis de l'ONU en général et du PNUD en particulier. L'obtention de bons résultats au titre de cette fonction est particulièrement importante pour prévenir l'érosion éventuelle du rôle et de la pertinence du PNUD dans l'arène mondiale. La fonction appuie l'application générale du plan stratégique.

103. *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. Les activités connexes exécutées par les bureaux de pays relèvent de la fonction 2 (Représentation et promotion du mandat principal du PNUD). Le tableau 3 indique les niveaux de financement pour cette fonction – 15,8 millions de dollars en 2006-2007 et 16,7 millions de dollars en 2008-2009 – soit une diminution nette de 1 million de dollars en termes réels, résultant d'ajustements et de réductions, et une augmentation du coût de 1,9 million de dollars.

Fonction 8 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Mention des grands messages du PNUD dans les principaux médias	Nombre de mention des grands messages du PNUD dans les principaux organes de presse, sur le Web et dans les publications spécialisées	Deuxième semestre 2007 (réel)	5 % d'ici à 2009
2. Réactivité aux objectifs de responsabilité institutionnelle et de gestion des risques	Pourcentage de sites Web des bureaux de pays répondant aux exigences institutionnelles en matière de communication de l'information et de transparence	Données 2007	80 % d'ici à 2009
3. Coopération accrue en matière de communication entre les entités des Nations Unies s'occupant de développement (dont les Centres d'information des Nations Unies)	Nombre d'entités des Nations Unies utilisant les outils de communication parrainés par le PNUD	Données 2006/2007	40 % des entités des Nations Unies

Fonction 9 : Mobilisation des ressources

104. *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 au titre de cette fonction visent à s'assurer que les

contributions versées à l'ONU et au PNUD sont à la hauteur des prévisions du plan stratégique.

105. *Description.* Cette fonction concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique aux chapitres Cadre intégré de ressources financières et 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 de base 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).

106. *Responsables de l'exécution et financement.* L'obtention de résultats au titre de cette fonction incombe au Bureau des partenariats. Les activités connexes exécutées dans les bureaux de pays relèvent de la fonction 2 (Représentation et promotion du mandat principal du PNUD). Le tableau 3 indique les niveaux de financement pour cette fonction – 7,5 millions de dollars en 2006-2007 et 7,6 millions de dollars en 2008-2009 – soit une diminution nette de 500 000 dollars, en termes réels, résultant d'ajustements et de réductions, et une augmentation du coût de 600 000 dollars.

Fonction 9 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Les contributions aux ressources ordinaires et aux autres ressources sont conformes au plan stratégique.	Montant des contributions ordinaires au regard des prévisions du plan stratégique	2007 (réel)	Niveau du plan stratégique
	Montant des contributions des donateurs et des partenaires multilatéraux aux ressources autres que les ressources ordinaires au regard des prévisions du plan stratégique (participation de tierces parties aux coûts et fonds d'affectation spéciale)	2007 (réel)	Niveau du plan stratégique
2. Augmentation des contributions aux ressources ordinaires du PNUD provenant de donateurs autres que les donateurs habituels et le DAC de l'OCDE	Augmentation du volume des contributions	Contributions 2007 hors CAD de l'OCDE	10 % d'augmentation d'ici à 2009
3. Les ressources sont véritablement administrées par le PNUD au nom des Nations Unies.	Nombre de nouveaux arrangements de gouvernance/d'administration	Données 2007	4 d'ici à 2009

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
	Pourcentage des partenaires satisfaits du PNUD en tant qu'agent gestionnaire des ressources au nom du système des Nations Unies	Nouveauté 2008	80 % d'ici à 2009

Fonction 10 : Gestion financière

107. *Définition.* Établir et exploiter des systèmes de gestion et de responsabilité financière, gérer les avoirs financiers et autres du PNUD, appuyer l'allocation des ressources aux programmes et aux moyens de fonctionnement de manière à optimiser l'utilisation des fonds attendus/disponibles sur la base de la planification et des priorités budgétaires, gérer les opérations financières appelant l'utilisation des ressources du PNUD et faire rapport à ce sujet.

108. *Description.* Cette fonction concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique au chapitre Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources. L'amélioration de la gestion financière et l'exécution du budget d'appui biennal axé sur les résultats nécessitera la présence au sein de l'effectif de spécialistes des finances formés aux nouveaux concepts et connaissant les procédures qu'implique la démarche axée sur les résultats.

109. *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; tous les services de l'organisation sont comptables des résultats de la gestion financière. Le tableau 3 indique les niveaux de financement pour cette fonction – 28 millions de dollars en 2006-2007 et 31,3 millions de dollars en 2008-2009 – soit une diminution nette de 100 000 dollars en termes réels et une augmentation du coût de 3,4 millions de dollars. La diminution de 100 000 dollars comprend une diminution de 900 000 dollars en termes réels résultant d'ajustements et de réductions, et une augmentation de 800 000 dollars attribuable aux outils de contrôle améliorés, à l'appui fourni aux initiatives interorganisations relatives au dispositif de responsabilisation, et au renforcement des fonctions de gestion financière de l'organisation.

Fonction 10 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Gestion systématique des recommandations des commissaires aux comptes	Pourcentage de diminution de la fréquence et du nombre d'observations des commissaires aux comptes portant sur un risque élevé, notamment en ce qui concerne la modalité d'exécution nationale, le contrôle interne et le rapprochement bancaire	30 observations portant sur un risque élevé	Réduction de 50 % du nombre d'observations des commissaires aux comptes portant sur un risque élevé

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
	Opinion du Comité des commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice biennal 2006-2007	Opinion sans réserve du Comité des commissaires aux comptes pour 2004-2005, trois points étant portés à l'attention	Opinion sans réserve pour 2006-2007 et aucun point particulier porté à l'attention
	Pourcentage de recommandations adressées aux bureaux de pays et aux services du siège appliquées dans les délais prescrits	100 % d'application à la date cible	100 % d'application à la date cible
2. Renforcement des capacités de gestion financière	Pourcentage de services d'exécution affichant un « score vert » au tableau de bord de la qualité des données financières	34 % des bureaux de pays et des services du siège affichent un « score vert »	« Score vert » au tableau de bord pour tous les domaines de gestion financière et pour tous les bureaux de pays et services du siège
3. Les ressources du budget d'appui biennal sont affectées et gérées dans une optique de résultats.	Pourcentage des services d'exécution appliquant la budgétisation axée sur les résultats	Nouveauté 2008	90 % d'ici à 2009
	Pourcentage des partenaires institutionnels appuyant les fonctions relatives au budget axé sur les résultats qui rendent compte chaque semestre à la direction du PNUD des progrès réalisés en matière de gestion axée sur les résultats.	Nouveauté 2008	100% d'ici à 2009
4. Les coûts afférents à la gestion des ressources autres que les ressources de base sont intégralement recouverts.	Pourcentage des services d'exécution atteignant l'objectif du taux de recouvrement de 7% des coûts pour les nouveaux programmes et projets	Données 2007	75 % d'ici à 2009

Fonction 11 : Technologies de l'information et des communications

110. *Définition.* Mettre au point et gérer des technologies de l'information modernes qui servent les besoins de l'organisation partout dans le monde et faire en sorte que les investissements du PNUD dans les TIC promeuvent et renforcent l'efficacité de l'organisation et du développement.

111. *Description.* Cette fonction appuie la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique au chapitre Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources. Les risques qui pourraient affecter les résultats prévus au titre de la fonction sont notamment la possibilité que les fournisseurs et les hébergeurs ne puissent satisfaire aux normes de service. La réalisation des résultats nécessite l'intervention de divers prestataires de services informatiques chargés de : a) développer et fournir les systèmes et le matériel qui correspondent aux besoins de l'organisation; b) s'assurer qu'une capacité de communication mondiale (téléphone, courriel et télécopie) est installée et sert efficacement les activités de l'organisation; et c) aider par leur appui technique le personnel du PNUD à mettre au point et utiliser des applications qui améliorent les opérations, en s'assurant que les systèmes et le matériel existants fonctionnent bien, en protégeant les droits de propriété intellectuelle, l'information confidentielle et autres biens de l'organisation, et en gérant les bases de données du PNUD.

112. *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 au siège; les bureaux de pays sont également comptables de l'obtention de résultats. Le tableau 3 indique les niveaux de financement pour cette fonction – 51,3 millions de dollars en 2006-2007 et 56,1 millions de dollars en 2008-2009 – soit une diminution nette de 800 000 dollars en termes réels et une augmentation du coût de 5,6 millions de dollars. La diminution de 800 000 dollars résulte d'une diminution de 2,4 millions de dollars à la suite d'ajustements et de réductions et d'une augmentation de 1,6 million de dollars en termes réels, correspondant aux ressources nécessaires pour financer les coûts d'hébergement informatique, l'appui à la supervision, la gestion des données et l'archivage des données. Ces apports sont indispensables pour que le PNUD puisse tirer pleinement parti des nouvelles technologies dans le cadre de ses activités et parvenir aux résultats de gestion décrits dans le tableau.

Fonction 11 : principaux résultats attendus

Résultats de gestion	Indicateurs	Point de référence	Objectif
1. La plate-forme TIC au PNUD répond efficacement aux besoins en matière de programmes et de gestion informatiques.	Disponibilité et temps de bon fonctionnement des systèmes de l'organisation, dont Atlas et les messageries électroniques	Atlas 99,5 % (estimation)	Atlas 99,5%
		Système de messagerie 99 % (estimation)	Système de messagerie 99,5 %

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
	Réussite des initiatives concernant la stratégie de gestion de l'information	Nouveauté 2008	50 %
2. Les activités du PNUD répondent aux normes techniques prescrites.	Application des normes TIC du PNUD	Enquête TIC 2 ^e trimestre 2007 (communiquée par le Bureau des systèmes informatiques et des technologies de l'information début 2008)	Chaque service affiche un taux d'application d'au moins 90 %
	Certification internationalement reconnue du personnel d'appui TIC	25 %	70 %

Fonction 12 : Gestion administrative générale

113. *Définition.* Fournir un espace de travail et des services d'appui (moyens de déplacement, éléments d'actif 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 équipements collectifs pour les locaux aussi bien au siège que dans les bureaux de pays, les fournitures et autres matériels nécessaires pour assurer les fonctions inhérentes au budget d'appui biennal, ainsi que les frais en personnel administratif.

114. *Description.* Cette fonction 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 de prestations de services généraux administratifs et gestionnaires efficaces par rapport au coût. Il est essentiel de former le personnel appelé à gérer les éléments d'actif; cependant, il arrive, dans certains cas, que les besoins opérationnels priment sur la formation, la conséquence étant que moins de fonctionnaires sont formés pendant l'exercice biennal.

115. *Responsables de l'exécution et financement.* L'obtention de résultats attendus au titre de cette fonction incombe au Bureau des finances et de l'administration; les unités administratives et les bureaux de pays ont également à rendre compte des résultats obtenus. Le tableau 3 montre les niveaux de financement pour cette fonction, à savoir 58,5 millions de dollars en 2006-2007 et 74,4 millions de dollars en 2008-2009. Ces chiffres tiennent compte d'une diminution réelle de 700 000 dollars, imputable aux ajustements et réductions, et des ajustements de coûts d'un montant de 16,6 millions de dollars. Ce dernier chiffre tient compte des ajustements des coûts opérationnels, à savoir 8,3 millions de dollars au titre de remboursements

aux Nations Unies pour des services devant être rendus, et au titre des activités cofinancées du système des Nations Unies et des augmentations de loyer dans les villes sièges.

Fonction 12 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Éléments d'actif préservés	Pourcentage d'unités administratives procédant aux certifications semestrielle et annuelle à la date voulue	2007 (réel)	À préciser
2. Gestion administrative et stratégique assurée de manière efficace	Pourcentage de fonctionnaires satisfaits de la maintenance de leur espace de travail et de leur équipement de bureau	Nouveau en 2008	À préciser
	Unités administratives satisfaites des délais tenus pour les services administratifs assurés par le Bureau des finances et de l'administration	2007 (réel)	À préciser

Fonction 13 : Gestion des ressources humaines

116. *Définition.* Veiller à ce que du personnel compétent soit en place pour que l'on puisse atteindre les objectifs organisationnels et les principales priorités du plan stratégique. 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 et éduquer le personnel de manière à disposer des compétences requises pour que l'institution 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 appropriés au personnel de l'institution sur des questions telles que l'organisation des carrières et les doléances.

117. *Description.* Cette fonction concourt à la réalisation des résultats décrits dans le plan stratégique à la rubrique Gestion axée sur les résultats : responsabilités, risques et ressources. Elle vient également appuyer les efforts incessants tendant à établir un équilibre entre les hommes et les femmes dans l'ensemble de l'organisation. Parmi les facteurs susceptibles d'entraver la réalisation des résultats escomptés, on peut notamment citer un taux projeté élevé de départs à la retraite au cours de l'exercice biennal, qui mettra sous pression le système de recrutement, ainsi que l'impact du programme de mobilité interinstitutions des Nations Unies, qui pourrait avoir une incidence sur l'embauche et les départs de personnel.

118. *Responsables de l'exécution et financement.* Cette fonction est gérée centralement par le Bureau des ressources humaines; tous les sièges et les bureaux de pays doivent rendre compte des résultats obtenus dans ce domaine. Le tableau 3 reflète les niveaux de financement pour cette fonction, à savoir 64,6 millions de dollars en 2006-2007 et 69,9 millions de dollars en 2008-2009. Ces chiffres tiennent

compte des augmentations réelles nettes, soit 200 000 dollars, et des augmentations de coûts, soit 5,1 millions de dollars. Le montant des augmentations réelles nettes, à savoir 500 000 dollars, représente les diminutions réelles d'un montant total de 2,5 millions de dollars, dues aux réductions et ajustements, les augmentations réelles d'un montant net de 2,7 millions de dollars, destinées à améliorer le recrutement stratégique et la gestion des aptitudes (appuyés par un nouveau poste d'administrateur recruté sur le plan international), les études sur les conditions d'emploi au niveau local, les forums mondiaux du personnel et le centre d'évaluation des coordonnateurs résidents.

Fonction 13 : principaux résultats attendus au titre

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Le PNUD dispose d'un personnel compétent, qualifié et motivé	Temps pour pourvoir les postes vacants (séries 100, 200 et 300)	Environ 3 mois	3 mois
	Pourcentage de fonctionnaires satisfaits, mesuré sur la base du sondage mondial du personnel	2006 – 67,8 %	70 %
	Pourcentage de fonctionnaires dont les résultats et l'évaluation des compétences sont liés au plan de travail du bureau	Nouveau en 2008	50 %
2. Parité hommes-femmes instaurée	Ratio hommes-femmes à tous les échelons	45 % d'hommes, 55 % de femmes	50 % d'hommes, 50 % de femmes
	Ratio hommes-femmes au niveau des cadres supérieurs	66 % d'hommes, 34 % de femmes	55 % d'hommes, 45 % de femmes
3. Bonne gestion des aptitudes axée sur la rétention du personnel et l'organisation des carrières	Nombre de fonctionnaires dont les compétences ont été validées dans un domaine clef ⁹	Nouveau en 2008	Au moins 1 fonctionnaire par bureau de pays ou service pour chaque domaine dans lequel des compétences peuvent être validées ¹⁰
	Pourcentage de programmes d'apprentissage mis en œuvre	2007 – 62 %	80 %
	Vivier de leaders créé, avec des critères pour les fonctions des cadres moyens/supérieurs	Nouveau en 2008	Vivier créé 50 %

⁹ Domaines dans lesquels les compétences peuvent être validées : finances, ressources humaines, achats et Prince2.

¹⁰ Prince2 pour les administrateurs de projets ou de programme, achats, ressources humaines, et finances.

Résultats de gestion	Indicateurs	Point de référence	Objectif
	Taux de rétention de fonctionnaires nationaux affectés au Programme de perfectionnement des cadres (LEAD) et au Programme des administrateurs auxiliaires (JPO)	75 % (LEAD) 15 % (JPO)	75 % (LEAD) 15 % (JPO)

Fonction 14 : Audit interne et investigations

119. *Définition.* Audit interne et contrôle par voie d'investigations des programmes et activités du PNUD, visant à assurer l'intégrité et l'efficacité de l'organisation. Cette fonction absorbe les coûts afférents à la planification et à l'exécution des audits internes, plus les investigations menées par une unité spéciale intégrée au Bureau de l'audit et des études de performance. Ce bureau assure des services d'audit interne indépendants et objectifs, visant à rehausser et améliorer les activités du PNUD en proposant une approche rigoureuse et systématique pour évaluer et accroître l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Les investigations consistent à évaluer, documenter et examiner de manière objective et indépendante, sur la base des règlements, les allégations de fraude, de faute professionnelle ou d'irrégularité et à faire rapport à ce sujet.

120. *Description.* Cette fonction 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 de prestations de service efficaces et utiles par rapport au coût en matière d'audit interne, notamment : mise en œuvre du plan d'audit triennal (2007-2009) du Bureau de l'audit et des études de performance, et suivi de l'application des recommandations découlant de l'audit interne. Les principales questions concernant la réalisation de l'audit touchent aux risques sécuritaires et politiques susceptibles d'empêcher le Bureau de l'audit et des études de performances d'accomplir son travail dans certains lieux.

121. *Responsables de l'exécution et financement.* Le Bureau de l'audit et des études de performance a la responsabilité de cette fonction pour l'ensemble de l'organisation. Le tableau 3 montre les niveaux de financement y relatifs, à savoir 12,8 millions de dollars en 2006-2007 et 23,7 millions de dollars en 2008-2009. Ces chiffres tiennent compte des augmentations réelles nettes, soit 6,5 millions de dollars, et des augmentations de coûts, soit 4,4 millions de dollars. Les augmentations réelles nettes, à savoir 6,5 millions de dollars, représentent les diminutions réelles d'un montant total de 800 000 dollars, imputables aux ajustements et aux réductions, et les augmentations réelles d'un montant total de 7,3 millions de dollars, allouées au renforcement des capacités en matière d'audit interne et d'investigations, à l'augmentation du nombre d'audits en exécution directe et du nombre d'audits en exécution par des entités nationales et à l'amélioration des instruments d'audit. Ces investissements constituent l'ensemble des ressources destinées aux fonctions de contrôle, conformément aux niveaux suggérés par le Corps commun d'inspection dans son rapport (JIU/REP/2006/2). S'agissant du renforcement des capacités, il convient de mentionner la création, au siège et dans les villes où sont implantés des bureaux de pays, d'un nouveau D-1, de

13 nouveaux postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 6 nouveaux postes d'administrateur recruté sur le plan local.

Fonction 14 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Audit interne Le niveau de qualité des audits internes est établi par la direction du PNUD en consultation avec le Comité consultatif pour les questions d'audit, et contribue à la gestion efficace des activités du PNUD.	Fréquence des audits internes pour chaque unité opérationnelle	Une fois tous les trois à quatre ans	Une fois tous les trois à quatre ans
2. Investigations Appui efficace à la promotion de l'éthique et de l'intégrité professionnelle au sein du PNUD	Temps requis pour examiner et classer les affaires enregistrées	En moyenne 300 jours	En moyenne 180 jours
3. Exécution réussie du plan d'audit triennal (2007-2009)	Temps moyen requis pour publier un rapport d'audit interne à compter de la fin des activités d'audit	7 mois	4 mois
	Pourcentage des produits clefs du plan triennal qui seront réalisés fin 2009	Données de 2007 (première année du plan)	100 %
4. Suivi de l'application des recommandations découlant de l'audit interne	Fréquence des rapports établis sur l'application des recommandations découlant de l'audit interne	2 fois par an	2 fois par an

Fonction 15 : Évaluation institutionnelle

122. *Définition.* Fonction déjà ancienne et répandue au PNUD, assumée par les programmes opérationnels de l'organisation (évaluations décentralisées) et par le Bureau de l'évaluation. Cette fonction 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 en matière d'évaluation poursuivie par le PNUD (DP/2005/28), telle qu'elle a été approuvée par le Conseil d'administration (2006/20), oriente les activités d'évaluation.

123. *Description.* Cette fonction 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

encouragent 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. Il peut arriver dans certaines régions que des évaluations programmées ne soient pas effectuées pour des raisons de sécurité et/ou pour des considérations politiques.

124. *Responsables de l'exécution et financement.* Le Bureau de l'évaluation a la responsabilité de cette fonction pour l'ensemble de l'organisation. Le tableau 3 montre les niveaux de financement pour cette fonction, à savoir 3,3 millions de dollars en 2006-2007 et 17,6 millions de dollars en 2008-2009. Ces chiffres tiennent compte des augmentations réelles, soit 13 millions de dollars, et des augmentations des coûts, soit 1,3 million de dollars. Les augmentations réelles nettes d'un montant total de 13 millions de dollars représentent les diminutions réelles totalisant 1 million de dollars, dues aux ajustements et réductions, ainsi que les augmentations réelles s'élevant à 14 millions de dollars. Les augmentations réelles représentent le transfert du programme d'évaluation, qui est passé des arrangements en matière de programmation au budget d'appui biennal, le renforcement des capacités d'évaluation et la mise en œuvre d'un programme complet d'évaluation des résultats du développement, qui précède l'approbation des nouveaux descriptifs de programmes par pays. Ces investissements constituent l'ensemble des ressources destinées aux fonctions de contrôle, conformément aux niveaux suggérés par le Corps commun d'inspection dans son rapport JIU/REP/2006/2. S'agissant du renforcement des capacités, il convient de citer la création, au siège, de 11 nouveaux postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 4 nouveaux postes d'administrateur recruté sur le plan local.

Fonction 15 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Évaluations indépendantes réalisées conformément au programme annuel d'évaluation approuvé par le Conseil d'administration	Pourcentage d'évaluations indépendantes réalisées conformément au programme d'évaluation approuvé par le Conseil d'administration	80 % 12 sur 15	90 % proposé dans un projet antérieur
2. Système de gestion intégrée pour le contrôle et l'analyse des informations concernant la conformité des évaluations du PNUD, les aspects couverts et les suites données par l'administration	Rapport d'évaluation annuel au Conseil d'administration	100 % 1 rapport annuel	100 %
3. Amélioration qualitative de la fonction d'évaluation par des conseils méthodologiques, par un	Pourcentage de règles et de normes relatives à l'évaluation qui sont alignées sur le niveau de qualité prescrit par le	100 %	100 %

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
système d'assurance de la qualité et par un appui au renforcement des capacités des bureaux de pays et des services chargés des programmes	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation		

Fonction 16 : Sécurité du personnel

125. *Définition.* Garantir un environnement sûr au personnel et aux installations du PNUD afin que les programmes puissent être planifiés et mis en œuvre de manière efficace. Cela suppose également que l'on prépare l'environnement de manière à permettre de garantir l'exécution des programmes dans de bonnes conditions, que l'on veille à la sécurité du personnel et que l'on parvienne à diminuer le nombre des fonctionnaires détenus, blessés ou tués.

126. *Description.* Cette fonction 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 la poursuite de politiques et systèmes de gestion de la sécurité et de responsabilisation. Des ressources seront déployées pour que soient satisfaits les besoins prioritaires les plus urgents et pour que les risques soient ramenés à un niveau acceptable par rapport aux menaces qui ont été évaluées. Les seuls coûts afférents à cette fonction sont les coûts encourus directement par le PNUD. Un appui complémentaire à la sécurité est assuré au niveau des bureaux de pays par le programme du Coordonnateur des mesures de sécurité sur le terrain, parrainé par le Département de la sûreté et de la sécurité, décrit aux paragraphes 68 à 72. Ces coûts correspondent à une obligation considérée comme distincte de celles couvertes par les ressources ordinaires et sont financés par des ressources autres que le budget d'appui biennal. Les conditions locales qui prévalent dans certaines régions du monde ne permettent pas d'assurer une sécurité absolue.

127. *Responsables de l'exécution et financement.* L'équipe de sécurité du Bureau de la gestion a la responsabilité de cette fonction. Le tableau 3 montre les niveaux de financement, à savoir 10,8 millions de dollars en 2006-2007 et 11,7 millions de dollars en 2008-2009. Ces chiffres tiennent compte des augmentations réelles nettes, soit 200 000 dollars, et des augmentations de coûts, soit 1,1 million de dollars. La diminution réelle nette, à savoir 200 000 dollars, représente une augmentation réelle destinée à assurer un appui suffisant aux mesures de sécurité du personnel à l'échelle mondiale qui s'élèvent à 200 000 dollars (pour la création au siège d'un nouveau poste des services généraux) et les diminutions réelles, à savoir 400 000 dollars, imputables aux ajustements et réductions.

Fonction 16 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. La sécurité du personnel est assurée.	Bureaux du PNUD conformes aux normes minimales de sécurité opérationnelle	66 % (données de 2007)	Augmentation de 15 %
	Pourcentage de bureaux de pays pour lesquels les menaces et les risques ont été évalués ou pour lesquels ces évaluations ont été mises à jour	Aucune donnée disponible	100 %
2. Création d'un environnement garantissant l'exécution des programmes dans de bonnes conditions de sécurité	Pourcentage de nouveaux programmes et projets du PNUD – au niveau institutionnel, régional et national – dans lesquels la gestion des risques à la sécurité est intégrée	Aucune donnée disponible	100 %
	Premier temps de réponse efficace (valeur moyenne) à une situation d'urgence	5 à 8 jours (estimation pour 2007)	48 heures d'ici à 2008

D. Activités et ressources par fonctions spécifiques au PNUD

128. La présente section couvre les activités et ressources par fonctions spécifiques au PNUD.

Fonction 17 : Appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies

129. *Définition.* Mission que doit accomplir le PNUD en vertu de son mandat, tel que l'Assemblée générale l'a défini dans sa résolution 59/250 sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, qui souligne avec force le rôle du PNUD en tant qu'administrateur du système des coordonnateurs résidents et réaffirme que ce système, dans le cadre d'un contrôle national, a un rôle décisif à jouer dans le fonctionnement effectif et efficace des organismes des Nations Unies au niveau des pays.

130. *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 à l'échelle du système de l'ONU. Les principaux résultats attendus en sont dérivés et sont résumés dans la matrice de gestion. Cette fonction pourrait être affectée par des processus intergouvernementaux et des décisions du Conseil d'administration qui obligerait à changer de cap et à modifier les objectifs de la coordination.

131. Le PNUD joue un rôle essentiel pour amener l'équipe de pays des Nations Unies à produire un effort de développement à la fois énergique et efficace. Cet effort passe par la gestion et le parrainage de la fonction des coordonnateurs

résidents, par le réseau mondial de 136 bureaux de pays du PNUD (au nombre de 136) qui appuie la coordination des activités de développement pour une partie importante des organismes des Nations Unies, et par la participation à des instances politiques internationales importantes telles que le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. L'une des principales fonctions du coordonnateur résident consiste à promouvoir les objectifs de développement convenus sur le plan international, et plus particulièrement la réalisation des OMD, en engageant les partenaires de développement au niveau des pays à se concerter sur les mesures à prendre et en rassemblant tout l'arsenal opérationnel du système des Nations Unies pour en renforcer la présence. Il est aussi dans les attributions du coordonnateur résident de promouvoir la rationalisation et l'intégration des fonctions d'appui opérationnel au système des Nations Unies au niveau des pays de manière à générer des économies d'échelle en accord avec les réformes du Secrétaire général. Enfin, cette fonction contribue aux efforts déployés dans le cadre du plan stratégique qui appelle à une amélioration qualitative des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

132. *Responsables de l'exécution et financement.* La fonction 17 est coordonnée au siège par le Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement, qui exerce les activités de coordination et d'appui au GNUMD. 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. Enfin, les bureaux de pays du PNUD ont à rendre compte de l'appui qu'ils apportent directement aux activités opérationnelles du système des Nations Unies.

133. Le tableau 3 montre les niveaux de financement pour la fonction 17, à savoir 134,1 millions de dollars en 2006-2007 et 159,9 millions de dollars en 2008-2009. Ces chiffres tiennent compte des augmentations réelles nettes, soit 6 millions de dollars, et des augmentations de coûts, soit 19,8 millions de dollars. Les augmentations réelles nettes, à savoir 6 millions de dollars, résultant de diminutions réelles d'un montant total de 3,2 millions de dollars, imputables à des ajustements et à des réductions, ainsi que d'augmentations réelles nettes, qui s'élèvent à 9,2 millions de dollars. Les augmentations réelles couvrent ce qui suit : a) la création de six postes de conseiller hors siège en matière de coordination pour épauler les équipes des directeurs régionaux; b) la création de 14 postes d'administrateur hors siège recruté sur le plan local pour appuyer les activités des organisations non résidentes du système des Nations Unies; c) l'appui du PNUD à l'initiative « Unis dans l'action »; d) l'appui du PNUD à la formation des coordonnateurs résidents; et e) l'appui du PNUD aux initiatives pour la gestion des connaissances des Nations Unies.

134. Le total des ressources du PNUD à l'appui des activités opérationnelles et programmatiques du système des Nations Unies au cours de la période 2008-2009, y compris ceux décrits au paragraphe 133, est estimé à 223,5 millions de dollars et peut se ventiler comme suit :

a) 155,7 millions de dollars en ressources ordinaires, affectés au budget d'appui pour financer les activités de gestion des bureaux de pays sur la base d'une

étude actualisée du volume de travail, décrite aux paragraphes 44 à 46. Voir tableau 1, section C.1;

b) 4,2 millions de dollars en ressources ordinaires, affectés au budget d'appui pour financer les activités de gestion du Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement. Voir tableau 1, section C.1;

c) 1,6 million de dollars en autres ressources (recouvrements de dépenses) pour financer les activités de gestion du Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement. Voir tableau 1, section C.1;

d) 32 millions de dollars en ressources ordinaires, affectés aux arrangements en matière de programmation pour apporter un appui programmatique au coordonnateur résident. Voir tableau 1, section E;

e) 30 millions de dollars en ressources provenant des contributions des donateurs au Fonds de coordination des Nations Unies pour les pays, qui apporte son soutien aux équipes de pays des Nations Unies. Voir tableau 1, section E.

Par ailleurs, et comme indiqué au paragraphe 10, on estime à moins de 0,5 % l'appui apporté par les bureaux de pays du PNUD aux activités du système des Nations Unies, par rapport à l'ensemble des activités opérationnelles du système.

135. L'étude sur la charge de travail, décrite aux paragraphes 44 à 46, représente une méthode simplifiée d'établissement des coûts axée sur les activités, introduite en 1992 et régulièrement mise à jour pour confirmer les activités et valider l'adéquation des ressources en pourcentage du budget d'appui total, que les bureaux de pays espèrent utiliser pour financer les activités opérationnelles du système des Nations Unies. Cette étude sur le volume de travail ne saurait donc être considérée comme une étude fondée sur une méthode scientifique d'attribution ou d'allocation de ressources. Elle représente plutôt une approche rationnelle d'estimation et de validation de la répartition raisonnable des activités et des coûts entre le système des Nations Unies et les initiatives prises dans le cadre du PNUD au niveau des bureaux de pays, qui sont financés par prélèvement sur le budget d'appui biennal.

136. L'actuelle étude sur le volume de travail confirme les conclusions des précédentes études en ce qui concerne le lien inextricable entre le système des Nations Unies et les activités du PNUD dans la structure des bureaux de pays de cet organisme. En conséquence, elle présente un instantané des postes équivalents plein temps du PNUD au service des activités opérationnelles du système des Nations Unies et des activités menées par le PNUD en appui aux programmes, à la gestion, à l'information publique et à d'autres domaines. Ces postes équivalents plein temps sont dérivés d'activités spécifiques sur la base desquelles les journées de personnel sont attribuées et chiffrées.

137. Les activités identifiées en tant qu'activités opérationnelles du système des Nations Unies se rangent dans plusieurs groupes différents, y compris l'appui à la coordination du système des Nations Unies pour ce qui concerne : l'appui fonctionnel à des domaines d'intervention et aux PNUAD; la représentation au nom du système des Nations Unies; la représentation d'institutions non résidentes; l'appui aux fonctions de l'Équipe de directeurs régionaux; la mobilisation des ressources des Nations Unies; le leadership du système des Nations Unies dans les initiatives en faveur de l'harmonisation et de la simplification; les partenariats à

l'appui du système des Nations Unies; le suivi des OMD et l'établissement de rapports y relatifs; et les rapports des équipes de pays des Nations Unies.

138. Parmi les autres domaines traités dans l'étude sur la charge de travail qui ont une fonction d'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies, on peut citer les activités d'appui à la gestion de services communs/partagés tels que les locaux, l'informatique, les communications et les dispensaires; les initiatives du système des Nations Unies en faveur de l'information et de la sensibilisation du public; la coordination des interventions en cas d'urgence et des activités humanitaires et de secours; les fonctions liées à la sécurité du système commun et les activités répondant à des demandes spéciales du Secrétaire général et d'autres hauts fonctionnaires des Nations Unies.

139. Compte tenu de ce qui précède, 28 % des coûts au niveau des bureaux de pays concernent l'appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies pour la période 2008-2009. Ce pourcentage est conforme aux résultats des études antérieures sur la charge de travail qui avaient conduit à allouer 26 % aux budgets d'appui biennaux de 2004-2005 et de 2006-2007, 23 % au budget d'appui biennal de 2002-2003 et 27 % à celui de 2000-2001. Les deux premières études sur le volume de travail, réalisées en 1992 et 1997, avaient abouti à des pourcentages d'allocation de 29 % et 34 %, respectivement.

Fonction 17 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Appui efficace des bureaux de pays aux activités opérationnelles du système des Nations Unies	Instruments de programmation communs approuvés (rapports de l'équipe de directeurs régionaux sur la qualité des PNUAD et des programmes conjoints)	Données de 2007	À préciser
2. Confiance accrue dans le système des coordonnateurs résidents	L'enquête mondiale réalisée auprès des partenaires reflète une confiance accrue dans le système des coordonnateurs résidents.	Données de 2006	Augmentation de 5 % d'ici à 2009
	Démarcation bien définie entre le rôle du coordonnateur résident et celui du directeur régional	Nouveau en 2008	D'ici à 2009
	Augmentation en pourcentage des ressources mobilisées pour le système des Nations Unies/les programmes conjoints	Données de 2007	À préciser
	Pourcentage de coordonnateurs résidents sélectionnés qui n'appartiennent pas au PNUD	Données de 2007	40 % d'ici à 2009

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
3. Des équipes renforcées de directeurs régionaux procèdent conjointement à l'évaluation du coordonnateur résident et du coordonnateur de l'action humanitaire pour chaque pays.	Système commun d'évaluation interinstitutions pour tous les coordonnateurs résidents/coordonnateurs de l'action humanitaire en place Procédure de recours établie pour les coordonnateurs résidents	Nouveau en 2008 Nouveau en 2008	En place d'ici à 2008 D'ici au premier trimestre 2008
4. Mise en œuvre de la législation intergouvernementale par le PNUD et le GNUD	Nombre de recommandations résultant de l'examen triennal global de la politique qui sont appliquées ¹¹	À préciser	À préciser

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

140. *Définition.* Le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU), le Fond d'équipement des Nations Unies (FENU) et le Bureau des services d'achat interorganisations 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 dans leurs sphères de compétence pour le développement, dans les quatre domaines d'action privilégiés. Elle couvre également les options pour renforcer l'efficacité du développement, telles qu'elles sont exposées dans le plan stratégique et telles qu'elles ont cours dans le contexte plus général du système des Nations Unies. À cet égard, le PNUD cessera d'apporter son appui au Bureau des services d'achat interorganisations au cours du nouvel exercice biennal.

141. La résolution A/RES/60/134 de l'Assemblée générale a réaffirmé le volontariat en tant que composante importante des stratégies de réduction de la pauvreté, et invité les VNU à poursuivre leur action pour faire mieux connaître le volontariat, enrichir les sources d'information disponibles et les ressources des réseaux, apporter une coopération technique aux pays en développement dans le domaine du volontariat et renforcer la coordination parmi les acteurs intervenant sur le terrain. Par sa résolution 1521, l'Assemblée générale a approuvé le principe de la création d'un Fonds d'équipement des Nations Unies; la résolution 2186 a officiellement institué le FENU, avec pour mandat d'aider les pays en développement à atteindre une croissance économique accélérée et autonome. En conséquence, le FENU a été désigné comme fonds administré par le PNUD.

142. *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 les contributions uniques du programme des VNU et du FENU. Le Conseil d'administration, à sa session annuelle de 2006, a examiné le dernier rapport de l'Administrateur du programme des Volontaires des Nations Unies (DP/2006/24).

¹¹ Les indicateurs seront fournis au terme du processus d'examen et après publication des recommandations.

Ce rapport a mis en lumière l'importance et la variété des activités appuyées par les VNU qui contribuent à renforcer les liens entre volontariat et développement tout en soulignant l'augmentation constante et notable du nombre de volontaires mobilisés et déployés par le programme. Le Conseil d'administration se déclare satisfait des activités des VNU et se félicite du modèle d'organisation et du cadre de résultats mettant en relief les domaines dans lesquels les Volontaires apportent une contribution particulière au développement et permettant d'améliorer les analyses et la compréhension des activités des Volontaires et de leur effet sur la réalisation des objectifs du Millénaire. En 2006, plus de 766 Volontaires des Nations Unies de 163 nationalités ont accompli plus de 7 600 missions dans 144 pays différents. L'équivalent financier de toutes les activités s'inscrivant dans le cadre plus général du système des Nations Unies a largement dépassé les 170 millions de dollars. Le succès du programme des VNU pour ce qui est de promouvoir le volontariat en faveur du développement devrait se prolonger durant la période 2008-2009.

143. Le FENU répond aux besoins spécifiques des pays les moins avancés (PMA) par ses investissements et son appui technique en faveur du développement local et des programmes de microfinancement. Depuis 2006, le budget administratif du FENU a été intégré au budget d'appui biennal du PNUD, conformément aux décisions du Conseil d'administration, et les recettes en ressources ordinaires du FENU ont servi à financer les programmes conjoints du PNUD et d'autres institutions des Nations Unies dans plus de 30 PMA. Par sa décision 2007/28, le Conseil d'administration a noté avec satisfaction les progrès accomplis par le FENU quant à l'exécution de son plan institutionnel et à l'intégration de ses contributions dans les domaines de la gouvernance locale et de la microfinance au plan stratégique du PNUD. À partir de 2008, le PNUD et le FENU doivent inscrire plus nettement leur planification et leurs cadres de résultats stratégiques dans un effort global pour rapprocher encore plus les deux organismes. Cette collaboration plus étroite devrait accroître les chances d'obtenir les résultats en matière de développement prévus dans le plan stratégique.

144. *Responsables de l'exécution et financement.* Les VNU et le FENU doivent rendre compte de l'appui qu'ils apportent aux pays bénéficiaires de leurs programmes dans leurs domaines de compétences en matière de développement. Le tableau 3 montre les niveaux de financement pour les VNU et le FENU, à savoir 45,1 millions de dollars pour 2006-2007 et 50,7 millions de dollars pour 2008-2009. Ces chiffres tiennent compte des diminutions réelles nettes, soit 1,3 million de dollars, et des augmentations de coûts, soit 6,9 millions de dollars. Les diminutions réelles nettes de 1,3 million de dollars résultent de diminutions réelles d'un montant total de 2 millions de dollars, imputables à des ajustements et à des réductions, moins une augmentation réelle de 700 000 dollars liée au renforcement de l'appui opérationnel aux VNU. Le tableau 3 montre aussi les niveaux de financement pour le Bureau des services d'achat interorganisations, à savoir 1,1 million de dollars pour 2006-2007 et rien pour 2008-2009 du fait que le PNUD a cessé d'apporter son appui à cet organisme.

Fonction 18 : principaux résultats attendus

Résultats de gestion	Indicateurs	Point de référence	Objectif
1. Qualité améliorée des contributions du FENU à l'efficacité du développement, dans ses domaines de compétence	Nombre de PMA dans lesquels les contributions du FENU sont intégrées au cadre de programmation des Nations Unies à l'échelle des pays	28 PMA (2006)	À préciser
	Recettes autres que les recettes de base, reçues par le FENU pour les programmes conjoints auxquels participent le PNUD et le FENU	À préciser	À préciser
2. Qualité améliorée des contributions des VNU à l'efficacité du développement dans ses domaines de compétence	Niveau d'inclusion du volontariat en tant que composante des stratégies de développement nationales : bilan commun de pays/PNUAD et programmes opérationnels des partenaires de développement	Données de 2007	Éléments probants dans 50 pays bénéficiaires de leurs programmes
	Nombre de VNU et autres volontaire associés au programme des VNU, mobilisés pour les activités au titre des OMD et pour la consolidation de la paix	Données de 2007	8 000 sur place 2 500 en ligne

Fonction 19 : Fourniture de services aux autres entités des Nations Unies sur la base du remboursement intégral

145. *Définition.* Fourniture de services communs et partagés, de services d'appui administratifs/transactionnels/spécifiques et de services au niveau de l'organisation aux autres entités des Nations Unies par les bureaux de pays et les unités administratives, et recouvrement intégral de tous les coûts afférents aux services par des mécanismes de recouvrement des coûts.

146. *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. Cette fonction garantit la fourniture en temps voulu de services de qualité aux entités des Nations Unies, ainsi que la mise en œuvre et la gestion efficaces de la politique et de la procédure de recouvrement des coûts.

147. *Responsables de l'exécution et financement.* La fonction 19 est administrée par le Bureau de la planification et du budget. Elle relève des unités concernées qui assurent les services. Les niveaux de financement pour cette fonction sont censés rester au même niveau qu'en 2006-2007 sur la base du remboursement intégral d'environ 25,9 millions de dollars.

Fonction 19 : principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Point de référence</i>	<i>Objectif</i>
1. Des mémorandums d'accord et des accords connexes portant sur des services sont conclus.	Pourcentage de mémorandums d'accord/accords sur le niveau de service signés par prestataire de services	Données de 2007	100 %
2. Les services sont facturés et les paiements effectués en temps voulu pour assurer la prestation durable des services	Paiements reçus en pourcentage des factures établies par le prestataire de services	Données de 2007	80 % (2009)

IV. Éléments d'un projet de décision

148. Le Conseil d'administration voudra peut-être :

1. Prendre note des fonctions, des résultats de gestion, des indicateurs et des ressources demandées, tels qu'ils sont indiqués dans le rapport sur le budget d'appui biennal (DP/2008/3);
2. Approuver des ressources ordinaires d'un montant brut de 853,6 millions de dollars, correspondant au montant total du budget d'appui biennal pour 2008-2009, et noter que les recettes, d'un montant estimatif de 74,9 millions de dollars, viendront en déduction du montant brut des crédits ouverts au titre des ressources ordinaires, le montant estimatif net des crédits à ouvrir s'élevant ainsi à 778,7 millions de dollars;
3. Décider que les crédits ouverts seront utilisés pour obtenir les résultats spécifiés au titre des fonctions présentées dans le document DP/2008/3;
4. Approuver un montant de 31,2 millions de dollars à prélever sur les ressources ordinaires pour couvrir les dépenses de sécurité prescrites par l'ONU;
5. Approuver un montant de 9 millions de dollars à prélever sur les ressources ordinaires pour couvrir les dépenses de mise en conformité aux normes IPSAS.

Tableau récapitulatif 1
Plan financier par région

Emploi	2006-2007							2008-2009											
	Ressources ordinaires – utilisation des recettes		Autres ressources – bilatérales/multilatérales		Total partiel, ressources fournies par les donateurs		Ressources locales	Total des ressources		Ressources ordinaires – utilisation des recettes		Autres ressources – bilatérales/multilatérales		Total partiel, ressources fournies par les donateurs		Ressources locales	Total des ressources		
	Montant		Montant	Pour-Montant centage	Montant	Pour-Montant centage	Montant	Pour-Montant centage	Montant	Pour-Montant centage	Montant	Pour-Montant centage	Montant	Pour-Montant centage	Montant	Pour-Montant centage	Montant	Pour-Montant centage	
Afrique																			
A. Programmes	498,0	–	1 061,7	1 559,7			300,0		1 859,7			702,0	–	1 340,4	2 042,4		268,3		2 310,8
B1. Budget d'appui aux programmes (gestion et appui au développement)	112,3	14,8	22,2	149,3			5,6		154,9			125,9	15,1	37,6	178,6		3,8		182,3
Total, Afrique	610,3	14,8	1 083,9	1 709,0	26,8	305,6	10,5	2 014,6	21,7	827,9	15,1	1 378,0	2 221,0	27,4	272,1	10,3	2 493,1	23,2	
États arabes																			
A. Programmes	79,0	–	525,0	604,0			120,3		724,3			98,0	–	685,8	783,8		127,9		911,7
B1. Budget d'appui aux programmes (gestion et appui au développement)	25,3	11,4	23,5	60,3			3,9		64,2			30,8	11,7	31,8	74,3		3,0		77,3
Total, États arabes	104,3	11,4	548,5	664,3	10,4	124,2	43	788,5	8,5	128,8	11,7	717,6	858,1	10,6	130,9	5,0	989,0	9,2	
Asie et Pacifique																			
A. Programmes	352,0	–	1 051,7	1 403,7			55,0		1 458,7			468,0	–	1 376,6	1 844,6		44,3		1 889,0
B1. Budget d'appui aux programmes (gestion et appui au développement)	59,6	9,5	32,9	102,0			1,2		103,2			66,4	9,6	44,1	120,1		0,7		120,8
Total, Asie et Pacifique	411,6	9,5	1 084,6	1 505,7	23,6	56,2	1,9	1 561,9	16,8	534,4	9,6	1 420,7	1 964,8	24,2	45,0	1,7	2 009,8	18,7	
Amérique latine et Caraïbes																			
A. Programmes	51,0	–	406,3	457,3			2 245,0		2 702,3			66,0	–	479,7	545,7		1 992,2		2 537,8
B1. Budget d'appui aux programmes (gestion et appui au développement)	31,8	14,0	17,3	63,1			49,3		112,4			37,8	14,4	27,6	79,7		57,3		137,1
Total, Amérique latine et Caraïbes	82,8	14,0	423,6	520,4	8,2	2 294,3	78,8	2 814,7	30,3	103,8	14,4	507,3	625,4	7,7	2 049,5	77,6	2 674,9	24,9	
Europe et Communauté d'États indépendants																			
A. Programmes	78,0	–	380,8	458,8			102,0		560,8			97,3	–	526,5	623,8		107,3		731,1
B1. Budget d'appui aux programmes (gestion et appui au développement)	39,6	7,1	26,2	72,9			4,6		77,5			44,6	7,2	36,1	87,9		3,7		91,6
Total, Europe et Communauté d'États indépendants	117,6	7,1	407,0	531,6	8,3	106,6	3,7	638,2	6,9	141,9	7,2	562,6	711,7	8,8	111,0	4,2	822,7	7,7	
Programmes multinationaux, mondiaux et autres																			
A. Programmes	132,0	–	416,6	548,6					548,6			145,0	–	547,0	692,0				692,0
B1. Budget d'appui aux programmes (gestion et appui au développement)	26,4	1,2	37,4	65,0					65,0			31,3	1,2	51,2	83,7				83,7
Total, Programmes multinationaux, mondiaux et autres	158,4	12	454,0	613,6	9,6	–	–	613,6	6,6	176,3	1,2	598,1	775,7	9,6	–	–	775,7	7,2	

Emploi	2006-2007										2008-2009									
	Ressources ordinaires – utilisation des recettes		Autres ressources – bilatérales/multilatérales		Total partiel, ressources fournies par les donateurs		Ressources locales		Total des ressources		Ressources ordinaires – utilisation des recettes		Autres ressources – bilatérales/multilatérales		Total partiel, ressources fournies par les donateurs		Ressources locales		Total des ressources	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Appui géré au niveau central																				
B1. Budget d'appui aux programmes (gestion et appui au développement)	174,5	5,0	38,5	218,1	3,4	19,2	0,7	237,3	2,6	200,5	5,0	52,7	258,3	3,2	26,2	1,0	284,5	2,6		
B2. Budget d'appui biennal (assurance et contrôle)	14,1	2,0	1,3	17,4	0,3	0,5	0,0	17,9	0,2	37,7	3,6	2,9	44,2	0,5	0,7	0,0	44,9	0,4		
Total PNUD																				
A. Programmes	1 190,0	–	3 842,0	5 032,0	78,9	2 822,3	97,0	7 854,3	84,5	1 576,3	–	4 956,0	6 532,3	80,6	2 540,1	96,2	9 072,4	84,4		
B1. Budget d'appui aux programmes (gestion et appui au développement)	469,5	63,1	198,0	730,6	11,5	83,8	2,9	814,4	8,8	537,4	64,3	281,0	882,7	10,9	94,6	3,6	977,3	9,1		
B2. Budget d'appui biennal (assurance et contrôle)	14,1	2,0	1,3	17,4	0,3	0,5	0,0	17,9	0,2	37,7	3,6	2,9	44,2	0,5	0,7	0,0	44,9	0,4		
C1. Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies	133,8	0,3	1,5	135,6	2,1	–	–	135,6	1,5	159,6	0,3	1,6	161,5	2,0	–	–	161,5	1,5		
C2. Volontaires des Nations Unies et Bureau des services d'achat interorganisations	31,0	5,2	24,7	60,9	1,0	–	–	60,9	0,7	33,9	6,1	14,9	54,9	0,7	–	–	54,9	0,5		
C3. Services remboursables à d'autres organismes des Nations Unies	–	–	25,9	25,9	0,4	–	–	25,9	0,3	–	–	25,9	25,9	0,3	–	–	25,9	0,2		
D. Fonds d'équipement des Nations Unies	9,4	0,6	–	10,0	0,2	–	–	10,0	0,1	10,1	0,6	–	10,7	0,1	–	–	10,7	0,1		
E. Appui aux programmes fourni aux coordonnateurs résidents	26,0	–	34,4	60,4	0,9	–	–	60,4	0,7	32,0	–	30,0	62,0	0,8	–	–	62,0	0,6		
F. Fonds bénévole spécial pour les Volontaires des Nations Unies	–	–	270,0	270,0	4,2	–	–	270,0	2,9	–	–	285,0	285,0	3,5	–	–	285,0	2,7		
G. Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU	31,2	–	6,6	37,8	0,6	3,4	0,1	41,2	0,4	31,2	–	10,0	41,2	0,5	5,0	0,2	46,2	0,4		
H. Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	9,0	–	–	9,0	0,1	–	–	9,0	0,1		
Total général	1 905,0	71,2	4 404,4	6 380,6	100,0	2 910,0	100,0	9 290,6	100,0	2 427,2	74,9	5 607,3	8 109,4	100,0	2 640,4	100,0	10 749,8	100,0		

Tableau récapitulatif 2
Changements proposés parmi les postes de rang supérieur

	<i>Postes de rang supérieur</i>			
	<i>SSG et plus</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	Total
2006-2007, Postes approuvés (Z)	10	61	161	232
<i>Augmentations/diminutions proposées</i>				
I. Assurance et contrôle	–	–	1	1
Directeur adjoint du Bureau de l'audit et des études de performance			1	1
II. Renforcement des capacités des bureaux de pays de réaliser les objectifs de développement	–	5	11	16
Directeur de pays, Kenya			1	1
Directeur de pays, Rwanda			1	1
Directeur de pays, Cambodge			1	1
Directeur de pays, Angola			1	1
Directeur de pays, Tchad			1	1
Directeur de pays, Mozambique			1	1
Directeur de pays, Pakistan			1	1
Directeur de pays, Népal			1	1
Directeur de pays, Colombie			1	1
Directeur de pays, Guatemala			1	1
Directeurs régionaux adjoints		5		5
Chef de bureau, Sud-Soudan			1	1
III. Renforcement de la responsabilisation et de l'efficacité	–	1	1	2
Coordonnateur de l'appui aux politiques, Bureau des politiques de développement			1	1
Directeur du Bureau de l'appui juridique			1	1
Directeur de segment (<i>cluster</i>), Bureau régional pour l'Afrique (effet net de la restructuration)			(1)	(1)
Directeur adjoint du Bureau de la gestion		1		1
Conseiller en déontologie			1	1
Directeur adjoint du Bureau des partenariats			(1)	(1)
Total partiel, Augmentations/diminutions proposées (A)	–	6	13	19
<i>Reclassements proposés</i>				
I. Assurance et contrôle	–	–	1	1
Chef de la Section des investigations, Bureau de l'audit et des études de performance			1	1
II. Renforcement des capacités des bureaux de pays de réaliser les objectifs de développement	–	6	(1)	5
Coordonnateur résident, Rwanda		1	(1)	–
Coordonnateur résident, Fédération de Russie		1	(1)	–

	<i>Postes de rang supérieur</i>			Total
	<i>SSG et plus</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	
Coordonnateur résident, Bolivie		1	(1)	–
Coordonnateur résident, Guatemala		1	(1)	–
Coordonnateur résident, Haïti		1	(1)	–
Directeur de pays, Soudan		1	(1)	–
Coordonnateur résident, Gabon			1	1
Coordonnateur résident, Sao Tomé-et-Principe			1	1
Coordonnateur résident, Swaziland			1	1
Coordonnateur résident, Samoa			1	1
Coordonnateur résident, Djibouti			1	1
Coordonnateur résident, Moldova			1	1
Directeur de pays, Burkina Faso			1	1
Directeur de pays, Bangladesh			1	1
Directeur de pays, Viet Nam			1	1
Directeur de pays, République-Unie de Tanzanie			1	1
Directeur de pays adjoint, Nigéria			(1)	(1)
Directeur de pays adjoint, Guatemala			(1)	(1)
Directeur de pays adjoint, Inde			(1)	(1)
Directeur de pays adjoint, Bangladesh			(1)	(1)
Directeur de pays adjoint, Chine			(1)	(1)
III. Renforcement de la responsabilisation et de l'efficacité	–	–	1	1
Chef de l'équipe de sécurité			1	1
Total partiel, reclassements proposés (B)	–	6	1	7
Total partiel, changements – net (A + B)	–	12	14	26
2008-2009, Postes proposés (Z + A + B)	10	73	175	258

Tableau récapitulatif 3
Prévisions au titre des autres ressources, par fonction

(En millions de dollars, montant nominal)

	2006-2007 Montant estimatif	Variation		2008-2009 Montant estimatif
		Montant	Pourcentage	
A. Budget biennal				
1. Direction exécutive et pilotage	2,6	0,5	18,9	3,1
2. Représentation et promotion du mandat principal du PNUD	8,5	2,9	34,5	11,4
3. Élaboration, planification et orientation des politiques et des stratégies de l'organisation	15,4	5,6	36,7	21,0
4. Encadrement, administration et contrôle des programmes	161,1	50,5	31,3	211,6
5. Gestion des achats et de l'approvisionnement	0,2	0,1	90,8	0,3
6. Prévention des crises, relèvement et gestion des situations d'urgence	0,4	0,1	15,5	0,5
7. Relations extérieures et partenariats	12,6	3,9	30,5	16,5
8. Communication interne et externe : relations avec les médias et avec le public	3,7	1,2	31,1	4,9
9. Mobilisation des ressources	3,9	0,8	19,3	4,7
10. Gestion financière	16,8	3,7	21,7	20,5
11. Technologies de l'information et des communications	15,9	11,8	73,7	27,7
12. Gestion administrative générale	15,3	4,7	31,1	20,0
13. Gestion des ressources humaines	23,6	7,1	30,0	30,7
14. Audit interne et investigations ^a	1,8	0,8	43,1	2,6
15. Évaluation institutionnelle ^a	0,0	1,0		1,0
16. Sécurité du personnel	1,8	0,9	52,5	2,7
Total partiel	283,6	95,6	33,7	379,2
B. Appui aux activités opérationnelles des organismes des Nations Unies				
17. Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	1,5	0,2	12,4	1,7
C. Appui aux autres fonds et programmes				
18. Bureau des services d'achat interorganisations	14,6	(14,6)	-100,0	0,0
Volontaires des Nations Unies	10,1	4,8	47,4	14,9
Total partiel	24,7	(9,8)	-39,7	14,9
D. Services remboursables fournis à d'autres organisations des Nations Unies				
19. Services remboursables fournis à d'autres organisations des Nations Unies	25,9	0,0	0,0	25,9
Total, fonds extrabudgétaires (A + B)	335,7	86,0	25,6	421,7

^a Les fonctions de contrôle et d'évaluation font partie de la catégorie de l'assurance et du contrôle (voir tableaux 1 et 2).

Tableau récapitulatif 4
Postes par lieu d'affectation – total des ressources*

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international				Total	Tous autres postes	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	Autres administrateurs recrutés sur le plan international			
A. Appui aux programmes							
1. Bureaux de pays							
<i>Afrique</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	11	34	91	136	880	1 016
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	2	3	333	336
Total	0	11	35	93	139	1 213	1 352
2008-2009							
Ressources ordinaires	0	13	42	101	156	866	1 022
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	5	6	355	361
Total	0	13	43	106	162	1 221	1 383
<i>États arabes</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	5	13	24	42	192	234
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	5	5	196	201
Total	0	5	13	29	47	388	435
2008-2009							
Ressources ordinaires	0	7	14	23	44	199	243
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	8	8	196	204
Total	0	7	14	31	52	395	447
<i>Asie et Pacifique</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	11	20	46	77	554	631
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	17	17	385	402
Total	0	11	20	63	94	939	1 033
2008-2009							
Ressources ordinaires	0	12	23	48	83	545	628
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	19	19	397	416
Total	0	12	23	67	102	942	1 044

* Tableau fourni uniquement à titre de référence et présenté selon le format du budget des exercices biennaux précédents.

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international				Total	Tous autres postes	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	Autres administrateurs recrutés sur le plan international			
<i>Amérique latine et Caraïbes</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	3	24	20	47	226	273
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	9	9	361	370
Total	0	3	24	29	56	587	643
2008-2009							
Ressources ordinaires	0	7	22	25	54	217	271
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	8	9	372	381
Total	0	7	23	33	63	589	652
<i>Europe et Communauté d'États indépendants</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	2	19	26	47	291	338
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	11	11	293	304
Total	0	2	19	37	58	584	642
2008-2009							
Ressources ordinaires	0	4	19	30	53	283	336
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	13	13	305	318
Total	0	4	19	43	66	588	654
<i>Bureaux de pays – niveau central</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	1	3	27	31	134	165
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	7	7	69	76
Total	0	1	3	34	38	203	241
2008-2009							
Ressources ordinaires	0	1	4	26	31	134	165
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	9	9	78	87
Total	0	1	4	35	40	212	252
Total A.1 : Appui aux programmes – bureaux de pays							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	33	113	234	380	2 277	2 657
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	51	52	1 637	1 689
Total A.1	0	33	114	285	432	3 914	4 346

<i>Source de financement/unité administrative</i>	<i>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international</i>				Total	<i>Tous autres postes</i>	Total général
	<i>SGA SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres administrateurs recrutés sur le plan international</i>			
2008-2009							
Ressources ordinaires	0	44	124	253	421	2 244	2 665
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	2	62	64	1 703	1 767
Total A.1	0	44	126	315	485	3 947	4 432
2. Siège							
<i>Groupe d'appui aux opérations</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	1	0	4	5	2	7
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	1	2	0	2
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	1	5	7	2	9
2008-2009							
Ressources ordinaires	0	1	0	4	5	1	6
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	1	2	1	3
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	1	5	7	2	9
<i>Bureau de la prévention des crises et du redressement</i>							
2006-2007							
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
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
<i>Bureau régional pour l'Afrique</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	1	2	4	9	16	18	34
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	5	5	1	6
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	2	4	14	21	19	40

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international				Total	Tous autres postes	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	Autres administrateurs recrutés sur le plan international			
2008-2009							
Ressources ordinaires	1	2	3	10	16	16	32
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	5	5	1	6
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	2	3	15	21	17	38
<i>Bureau régional pour les États arabes</i>							
2006-2007							
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
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
<i>Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	1	1	3	7	12	9	21
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	2	2	2	4
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	3	9	14	11	25
2008-2009							
Ressources ordinaires	1	1	3	7	12	9	21
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	2	2	2	4
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	3	9	14	11	25
<i>Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	1	1	1	4	7	6	13
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	7	8	5	13
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	2	11	15	11	26

<i>Source de financement/unité administrative</i>	<i>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international</i>				Total	<i>Tous autres postes</i>	Total général
	<i>SGA SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres administrateurs recrutés sur le plan international</i>			
<i>2008-2009</i>							
Ressources ordinaires	1	1	1	4	7	6	13
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	8	9	6	15
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	2	12	16	12	28
<i>Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants</i>							
<i>2006-2007</i>							
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
<i>2008-2009</i>							
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
<i>Bureau des politiques de développement</i>							
<i>2006-2007</i>							
Ressources ordinaires	1	6	2	12	21	9	30
Autres ressources relatives aux programmes	0	1	8	22	31	19	50
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	7	10	34	52	28	80
<i>2008-2009</i>							
Ressources ordinaires	1	6	3	14	24	11	35
Autres ressources relatives aux programmes	0	1	8	23	32	20	52
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	7	11	37	56	31	87
<i>Groupe spécial de la coopération Sud-Sud</i>							
<i>2006-2007</i>							
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				Total	Tous autres postes	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	Autres administrateurs recrutés sur le plan international			
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
<i>Total A.2 : Appui aux programmes – siège</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	7	15	16	57	95	66	161
Autres ressources relatives aux programmes	0	1	12	52	65	38	103
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total A.2	7	16	28	109	160	104	264
2008-2009							
Ressources ordinaires	7	15	16	60	98	65	163
Autres ressources relatives aux programmes	0	1	12	54	67	41	108
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total A.2	7	16	28	114	165	106	271
<i>Total A : Appui aux programmes</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	7	48	129	291	475	2 343	2 818
Autres ressources relatives aux programmes	0	1	13	103	117	1 675	1 792
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total A	7	49	142	394	592	4 018	4 610
2008-2009							
Ressources ordinaires	7	59	140	313	519	2 309	2 828
Autres ressources relatives aux programmes	0	1	14	116	131	1 744	1 875
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total A	7	60	154	429	650	4 053	4 703
B. Gestion et administration							
<i>Bureau de l'Administrateur et de l'Administrateur associé</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	2	1	2	2	7	7	14
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	3	4	5	9

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international				Total	Tous autres postes	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	Autres administrateurs recrutés sur le plan international			
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	2	1	3	5	11	12	23
2008-2009							
Ressources ordinaires	2	1	2	3	8	7	14
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	3	4	5	9
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	2	1	3	6	12	12	24
<i>Bureau de l'évaluation</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	1	1	4	6	1	7
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	4	6	1	7
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
<i>Bureau de l'audit et des études de performance – siège</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	1	0	6	7	4	11
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	4	4	2	6
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	2	2	1	3
Total	0	1	0	12	13	7	20
2008-2009							
Ressources ordinaires	0	1	2	12	15	7	22
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	4	4	3	7
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	1	1	0	1
Total	0	1	2	17	20	10	30
<i>Bureau de l'audit et des études de performance – bureaux de pays</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	0	0	9	9	14	23

<i>Source de financement/unité administrative</i>	<i>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international</i>				Total	<i>Tous autres postes</i>	Total général
	<i>SGA SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres administrateurs recrutés sur le plan international</i>			
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	9	9	14	23
<i>2008-2009</i>							
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
<i>Bureau des partenariats</i>							
<i>2006-2007</i>							
Ressources ordinaires	0	3	10	20	33	28	61
Autres ressources relatives aux programmes	1	1	1	19	22	7	29
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	2	2	3	5
Total	1	4	11	41	57	38	95
<i>2008-2009</i>							
Ressources ordinaires	0	3	10	23	36	24	60
Autres ressources relatives aux programmes	1	1	2	20	24	7	31
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	2	2
Total	1	4	12	43	60	33	93
<i>Bureau de la gestion</i>							
<i>2006-2007</i>							
Ressources ordinaires	1	4	11	38	54	60	114
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	2	48	50	34	84
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	52	52	75	127
Total	1	4	13	138	156	169	325
<i>2008-2009</i>							
Ressources ordinaires	1	5	12	48	66	49	115
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	2	50	52	38	90
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	46	46	75	121
Total	1	5	14	144	164	162	326
<i>Siège – niveau central</i>							
<i>2006-2007</i>							
Ressources ordinaires	0	0	0	0	0	2	2

<i>Source de financement/unité administrative</i>	<i>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international</i>				Total	<i>Tous autres postes</i>	Total général
	<i>SGA SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres administrateurs recrutés sur le plan international</i>			
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	0	0	2	2
<i>2008-2009</i>							
Ressources ordinaires	0	0	1	0	1	3	4
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	0	8	8	6	14
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	1	8	9	9	18
<i>Bureaux de pays – niveau central</i>							
<i>2006-2007</i>							
Ressources ordinaires	0	0	0	2	2	11	13
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	2	2	11	13
<i>2008-2009</i>							
Ressources ordinaires	0	0	0	2	2	11	13
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	2	2	11	13
<i>Total B : Gestion et administration</i>							
<i>2006-2007</i>							
Ressources ordinaires	3	10	24	81	118	127	245
Autres ressources relatives aux programmes	1	1	4	74	80	48	128
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	56	56	79	135
Total B	4	11	28	211	254	254	508
<i>2008-2009</i>							
Ressources ordinaires	3	11	28	129	171	111	282
Autres ressources relatives aux programmes	1	1	5	85	92	59	151
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	47	47	77	124
Total B	4	12	33	261	310	247	557

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international				Total	Tous autres postes	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	Autres administrateurs recrutés sur le plan international			
C. Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies							
<i>Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement</i>							
2006-2007							
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
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
<i>Bureau des services d'achats interorganisations</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	0	1	0	1	1	2
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	7	8	27	35
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	2	7	9	28	37
2008-2009							
Ressources ordinaires	0	0	0	0	0	0	0
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	0	0	0	0
<i>Volontaires des Nations Unies</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	1	3	24	28	162	190
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	15	16	19	35
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	4	39	44	181	225
2008-2009							
Ressources ordinaires	0	1	3	24	28	162	190
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	18	19	19	38

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international				Total	Tous autres postes	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	Autres administrateurs recrutés sur le plan international			
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	4	42	47	181	228
<i>Total C : Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies</i>							
2006-2007							
Ressources ordinaires	0	2	5	27	34	170	204
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	2	25	27	47	74
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total C	0	2	7	52	61	217	278
2008-2009							
Ressources ordinaires	0	2	4	27	33	169	202
Autres ressources relatives aux programmes	0	0	1	21	22	20	42
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total C	0	2	5	48	55	189	244
Total partiel							
2006-2007							
Ressources ordinaires	10	60	158	399	627	2 640	3 267
Autres ressources relatives aux programmes	1	2	19	202	224	1 770	1 994
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	56	56	79	135
Total	11	62	177	657	907	4 489	5 396
2008-2009							
Ressources ordinaires	10	72	172	469	723	2 589	3 312
Autres ressources relatives aux programmes	1	2	20	222	245	1 823	2 068
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	47	47	77	124
Total	11	74	192	738	1 015	4 489	5 504
D. Fonds d'équipement des Nations Unies							
2006-2007							
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

<i>Source de financement/unité administrative</i>	<i>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international</i>				Total	<i>Tous autres postes</i>	Total général
	<i>SGA SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres administrateurs recrutés sur le plan international</i>			
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
Total général							
2006-2007							
Ressources ordinaires	10	61	161	408	640	2 649	3 289
Autres ressources relatives aux programmes	1	2	19	202	224	1 770	1 994
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	56	56	79	135
Total	11	63	180	666	920	4 498	5 418
2008-2009							
Ressources ordinaires	10	73	175	478	736	2 598	3 334
Autres ressources relatives aux programmes	1	2	20	222	245	1 823	2 068
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	47	47	77	124
Total	11	75	195	747	1 028	4 498	5 526

Annexe 1

Mesures prises pour appliquer les recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, telles qu'approuvées par le Conseil d'administration

149. Au paragraphe 2 de son rapport sur le projet de budget du PNUD pour l'exercice biennal 2006-2007 (DP/2007/32), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) a estimé qu'il était possible d'améliorer encore la présentation de ce document, de façon à le simplifier, à le rendre plus clair et transparent et à éviter les répétitions. Il a également demandé qu'à l'avenir, les propositions relatives à la création de nouveaux postes ou au reclassement de postes soient mieux justifiées dans le texte explicatif correspondant. Au paragraphe 3, il a recommandé que le PNUD accorde un rang de priorité élevé au processus d'harmonisation devant conduire à la présentation d'un budget axé sur les résultats pour le prochain exercice biennal (2008-2009), et qu'il soit tenu compte de l'expérience acquise par les entités des Nations Unies qui avaient déjà adopté la budgétisation axée sur les résultats.

150. Le Conseil d'administration et le Comité consultatif ont défini des directives pour la présentation d'un projet de budget axé sur les résultats qui soit plus transparent et mieux harmonisé. À cet égard, un rapport sur la budgétisation axée sur les résultats pour les budgets d'appui biennaux de l'UNICEF, du PNUD et du FNUAP – document officiel présenté à la session annuelle du Conseil d'administration au titre des questions financières, budgétaires et administratives – a été établi et présenté au Comité consultatif pour examen et observations en mai 2007. Le document contenait un modèle de budget harmonisé axé sur les résultats qui a été approuvé par le Conseil d'administration. Ont également été examinés les documents budgétaires d'autres organisations des Nations Unies établis selon le mode de présentation axé sur les résultats, dont ceux du Département des opérations de maintien de la paix, du Programme alimentaire mondial et du Département de la gestion de l'Organisation des Nations Unies. En conséquence, le PNUD a établi dans le document DP/2008/3 un projet de budget plus simple et davantage transparent pour examen. Dans ce projet de budget, les propositions relatives à la création de nouveaux postes ou au reclassement de postes ont été mieux justifiées dans l'optique d'une budgétisation axée sur les résultats, qui est très différente de celle de la budgétisation axée sur les apports de ressources qui avait été appliquée pour l'établissement des budgets des exercices biennaux antérieurs.

151. Au paragraphe 6 de son rapport, le Comité consultatif a estimé que le PNUD devrait continuer d'accorder une attention prioritaire à ses activités de collecte de fonds afin d'accroître le montant des ressources disponibles pour financer ses programmes. À cet égard, le montant estimatif de toutes les ressources figurant dans le plan financier pour 2008-2009 (tableau 1 du document DP/2008/3) est aligné sur le plan stratégique. Le montant estimatif des contributions aux ressources ordinaires pour 2008-2009, soit 2 milliards 350 millions de dollars, est considérablement supérieur (23,7 %) au montant de 1,9 milliard de dollars qui avait été projeté pour 2006-2007. De même, les contributions au titre des autres ressources bilatérales/multilatérales pour 2008-2009, d'un montant de 5 milliards 283 millions de dollars, sont supérieures aux projections comparables ajustées pour 2006-2009,

soit 4 milliards 550 millions de dollars*. Le montant estimatif des contributions aux ressources locales pour 2008-2009 s'élève à 2 milliards 466 millions de dollars, soit environ 5 % de moins que le montant de 2,6 milliards de dollars qui avait été prévu pour 2006-2007. Le PNUD prévoit de dépenser un montant de 1 218 000 dollars, ce qui représente une augmentation de 16 %, au titre des programmes durant l'exercice biennal 2008-2009.

152. Au paragraphe 7 de son rapport, le Comité consultatif a relevé que la part des autres ressources consacrées aux programmes avait légèrement augmenté, mais il a estimé qu'en ce qui concernait les ressources ordinaires, il convenait de faire davantage d'efforts pour réduire la part des dépenses d'appui aux programmes, d'administration et de gestion, en vue d'allouer davantage de ressources aux programmes. En 2008-2009, le PNUD prévoit que la part des autres ressources allouées aux programmes ira en augmentant (voir tableau 1 du document DP/2008/3). Tandis qu'en 2006-2007, on estime qu'environ 71,1 % des ressources ordinaires (après ajustement par rapport à 70,7 %**) seront allouées aux programmes, la part correspondante des ressources ordinaires pour 2008-2009 est estimée à 73,3 %. Toutefois, en ce qui concerne les ressources provenant de donateurs bilatéraux/multilatéraux, le pourcentage estimatif pour 2006-2007 est de 95,1 % (après ajustement par rapport à 93,5 %) alors que le pourcentage estimatif correspondant pour 2008-2009 s'établissait à 94,9 %*. Cette situation illustre la nécessité de répartir plus équitablement les dépenses de gestion entre les ressources ordinaires et les autres ressources.

153. Au paragraphe 12 de son rapport, le Comité consultatif a recommandé au Conseil d'administration de garder à l'esprit sa recommandation antérieure selon laquelle les propositions de reclassement de postes de fonds et programmes des Nations Unies, en particulier aux classes D-1 et D-2, doivent résulter de changements importants du niveau et de l'étendue des responsabilités liées aux postes. Le PNUD a examiné les propositions de reclassement de postes aux classes D-1 et D-2, en se conformant aux normes de la CFPI, qui reposent sur deux grands critères d'évaluation, à savoir, d'une part, la norme-cadre, qui constitue une norme de classement par points reposant sur la nature des tâches, l'environnement porteur, les partenariats et les résultats, et d'autre part, la définition générique des classes, qui sert à déterminer les caractéristiques du travail correspondant à chaque classe et qui est assortie d'une description des emplois correspondant à toutes les classes. Le PNUD a également pris en compte le contexte politique, de développement, de représentation, financier et opérationnel dans lesquels ces postes fonctionnent, afin de confirmer qu'ils reflètent bien le niveau et l'étendue des responsabilités s'attachant à des postes comparables classés aux mêmes niveaux. À la suite de cette opération, il est proposé de reclasser six postes à la classe D-2 au niveau national, à savoir les postes de coordonnateur résident en Bolivie, au Guatemala, en Haïti, dans la Fédération de Russie et au Rwanda, et le poste de directeur de pays au Soudan.

* Le plan financier pour 2006-2007 initialement présenté dans le document DP/2005/31 a été révisé dans le document DP/2008/3 de manière à mieux refléter, d'une part, l'augmentation des contributions de la part des donateurs bilatéraux par rapport aux estimations précédentes – dont le montant était passé de 3 milliards de dollars à 4 milliards 555 millions de dollars – et, d'autre part, l'augmentation des dépenses au titre des programmes financés par les donateurs bilatéraux, dont le montant était passé de 2 milliards 840 millions de dollars à 3 milliards 840 millions de dollars.

** Sur la base de l'étude de la charge de travail effectuée en 2007.

En outre, il est proposé de reclasser 10 postes au niveau national, à savoir 6 postes de coordonnateur résident et 4 postes de directeur de pays. Enfin, il est également proposé de reclasser deux postes relevant du siège. On trouvera des précisions supplémentaires aux paragraphes 50 à 55 du présent rapport.

154. Au paragraphe 13 de son rapport, le Comité consultatif, tout en reconnaissant qu'il fallait considérer les effectifs dans leur totalité, en tenant compte notamment du personnel recruté sur le plan national, a estimé que le PNUD devrait s'efforcer de redynamiser l'organisation en recrutant des administrateurs débutants ayant les qualifications et les compétences requises. À cet égard, le PNUD note que sur les 478 postes d'administrateur recruté sur le plan international qu'il est proposé de créer en 2008-2009, 96 (20 %) sont classés comme des emplois de début (P-2/P-3). Cela représente une augmentation nette de 20 postes par rapport aux 76 postes de début qui avaient été inscrits dans le budget d'appui pour 2006-2007.

155. Au paragraphe 15 de son rapport, le Comité consultatif a demandé au PNUD et au Département des opérations de maintien de la paix de renforcer la coopération et la coordination au niveau du terrain de manière à éviter le morcellement des fonctions dans les pays où se déroulent des opérations de maintien de la paix. Le Comité a estimé par ailleurs que la coopération et la coordination devraient être également effectives et renforcées au niveau de la gestion et des opérations au siège. Ces considérations valent tout particulièrement pour les ressources humaines et les questions financières, comme l'illustre le mémorandum d'accord signé par les deux organisations au sujet de la participation aux dépenses afférentes aux représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général.

156. Au paragraphe 17 de son rapport, le Comité consultatif a indiqué que, compte tenu des dépenses considérables qui avaient été consacrées à l'acquisition d'une technologie de pointe, il s'attendait à voir des résultats concrets en matière de gains d'efficacité et d'économies relatifs à la fois aux postes et aux autres objets de dépenses. Le PNUD a bénéficié à plusieurs égards de sa décision d'opter pour un progiciel de gestion intégré (Atlas), en particulier pour ce qui est de la rapidité de traitement des données et l'amélioration de leur qualité et de l'accélération du rythme d'établissement des rapports dans les domaines des ressources humaines, des finances, des achats, de la gestion des projets et du contrôle. Il a fallu pour ce faire renforcer les contrôles internes, mieux assurer la professionnalisation du personnel et faire face à une charge de travail accrue. Les avantages supplémentaires tirés du système Atlas sont récapitulés comme suit :

a) Ce système a permis l'application universelle des normes liées à la gestion des ressources humaines et des opérations connexes dans tous les bureaux de pays. Auparavant, le PNUD n'était pas doté d'un système lui permettant d'appuyer les opérations ayant trait à la gestion des ressources humaines, en particulier dans le cas du personnel recruté sur le plan local et s'agissant de l'établissement des états de paie correspondants. De ce fait, le contrôle de la qualité et la transparence avaient une portée limitée;

b) Ce système a permis de normaliser la procédure d'achats et de mettre en place un cadre de contrôle financier cohérent. Auparavant, le PNUD ne disposait pas d'un système normalisé en matière d'achats dans ses bureaux de pays et n'était pas en mesure de tirer parti des possibilités d'achat électronique;

c) Ce système a permis d'améliorer la transparence et la responsabilisation en ce qui concerne toutes les opérations, ce qui s'est traduit à son tour par la rationalisation des rapports et un meilleur accès aux informations commerciales, en particulier dans le domaine des ressources humaines et des questions financières;

d) Ce système a permis d'améliorer le suivi en temps réel de l'exécution de programmes et des projets conformément aux pratiques internationales optimales;

e) Ce système a permis d'accélérer les délais de traitement des transactions entre divers services et de mieux gérer les opérations de change et les transactions bancaires.

157. Au paragraphe 20 de son rapport, le Comité consultatif a présenté des observations sur la nécessité d'intégrer, de coordonner et de rationaliser le système de gestion de la sécurité afin d'éviter les doubles emplois au niveau des structures de sécurité. Le PNUD, en tant que deuxième membre par rang d'importance du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, joue un rôle actif de coordination auprès du Conseil des chefs de secrétariat, du Comité de haut niveau sur la gestion et du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité. Par leur entremise, le PNUD travaille en étroite concert avec les services d'appui au développement et les autres organisations basées sur le terrain en vue de promouvoir l'efficacité et l'utilité des activités du système des Nations Unies, tout en assurant la sûreté, la sécurité et le bien-être du personnel. Le PNUD a récemment contribué aux travaux des groupes de travail techniques du Comité de haut niveau sur la gestion consacrés aux moyens d'intervention de pointe et aux dispositifs à appliquer pour le partage des coûts. Il continue par ailleurs de prêter son concours aux services d'appui au développement pour le recrutement et la gestion de coordonnateurs internationaux des mesures de sécurité sur le terrain, notamment en fournissant un soutien intégral au niveau local.

Annexe 2

Méthode

158. Le PNUD a établi son budget d'appui biennal d'après l'approche axée sur les résultats, selon laquelle les ressources sont demandées sur la base des résultats attendus et non pas selon les 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 2008-2009, 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

159. 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

160. 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

161. 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

162. 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

163. 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.

164. 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).

165. 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.

166. 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 3

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 recouverts 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 4

Sigles

BSAI	Bureau des services d'achats interorganisations
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
