



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
30 juin 2011
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2011

6-9 septembre 2011, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Questions financières, budgétaires et administratives

**Projet de budget institutionnel du PNUD
pour 2012-2013**

Rapport de l'Administratrice

Résumé

On trouvera dans le présent document le projet de budget institutionnel du PNUD pour l'exercice biennal 2012-2013 et les propositions connexes, établis selon les principes de la budgétisation axée sur les résultats. Le projet de budget procède du plan stratégique du PNUD pour 2008-2013 et de l'examen à mi-parcours, qui ont été approuvés par le Conseil d'administration dans ses décisions 2007/32, 2008/15, 2009/9 et 2011/14. Il tient également compte du programme de réformes structurelles du PNUD arrêté en avril 2011.

Les prévisions budgétaires ont été établies conformément aux décisions 2010/32 et 2011/10 par lesquelles le Conseil d'administration a approuvé le système commun de classification des coûts et de budgétisation axée sur les résultats dans le contexte de la feuille de route PNUD-FNUAP-UNICEF pour l'établissement d'un budget intégré.

Les prévisions budgétaires pour 2012-2013 reflètent une baisse de volume sans précédent de 120,1 millions de dollars (12,3 %) par rapport au budget brut de 980,9 millions de dollars que le Conseil d'administration a approuvé pour 2010-2011 dans sa décision 2010/1. Cette contraction compense une hausse des coûts non discrétionnaires de 31,1 millions de dollars (3,2 % du budget) et une augmentation des investissements de 40 millions de dollars (4,1 %), ce qui donne une réduction nette de 49,3 millions de dollars (5 % du budget). Cette évolution illustre la nécessité de la discipline budgétaire et montre qu'il importe de continuer d'investir dans l'organisation afin de garantir le respect du principe de responsabilité dans l'emploi des ressources mises à la disposition du PNUD et l'obtention des résultats révisés approuvés à l'issue de l'examen à mi-parcours du plan stratégique. Le montant du budget institutionnel brut proposé pour 2012-2013 est de 931,9 millions de dollars.



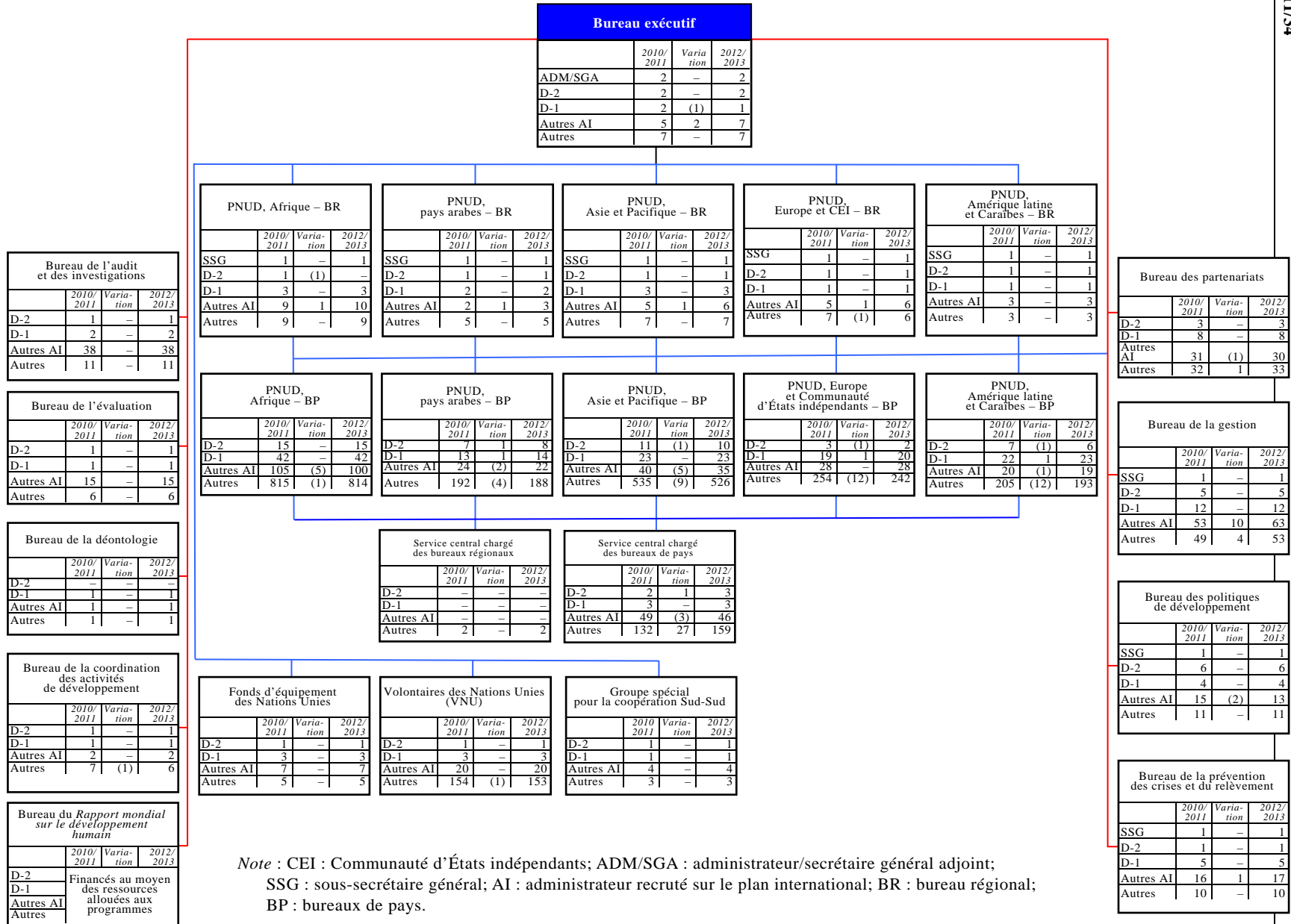
Compte tenu d'une augmentation de 0,3 million de dollars des recettes à déduire du budget brut, qui en porte le montant total à 75,4 millions de dollars, le budget institutionnel net proposé pour 2012-2013 se chiffre à 856,5 millions de dollars.

Comme pour les deux précédents exercices budgétaires, l'Administratrice demande au Conseil d'administration de l'autoriser, à titre exceptionnel, à prélever durant l'exercice 2012-2013 jusqu'à 15 millions de dollars sur les ressources ordinaires aux fins exclusivement de couvrir le coût des mesures de sécurité nouvelles prescrites par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU.

Table des matières

	<i>Page</i>
Organigramme	4
I. Contexte stratégique	8
II. Contexte financier	10
III. Cadre de résultats institutionnels	16
IV. Projet de budget institutionnel pour l'exercice biennal 2012-2013	44
A. Résumé des propositions	44
B. Autres ressources	59
Tableaux	
1. Plan des ressources	5
2. Prévisions de dépenses, par résultat institutionnel	18
3. Récapitulatif des principales augmentations et diminutions prévues (ressources ordinaires)	45
4. Contributions aux dépenses des bureaux locaux, par catégorie de pays, en 2010	55
5. Répartition des postes par lieu d'affectation (ressources ordinaires)	57
6. Prévisions de recettes provenant du recouvrement des coûts et d'autres ressources connexes pour 2010-2011 et 2012-2013	61
Figures	
1. Contributions, par catégorie de financement, de 2002-2003 à 2012-2013	13
2. Emploi du total des ressources, 2012-2013 (estimation)	14
3. Prévisions de dépenses au titre du budget institutionnel	59
Tableaux récapitulatifs	
1. Comparaison des prévisions figurant dans le plan des ressources pour 2010-2011 et des totaux obtenus en ajoutant les montants effectifs de 2010 aux montants estimatifs de 2011 (classification des coûts conforme à la décision 2009/22 du Conseil d'administration)	65
2. Comparaison des prévisions	68
3. Postes de direction – changements proposés	73
4. Prévisions budgétaires par catégorie de dépenses (ressources ordinaires)	74
5. Postes par lieu d'affectation – ensemble des ressources	74
Annexes	
1. Méthode	88
2. Terminologie	91
3. Abréviations	94

Organigramme



Note : CEI : Communauté d'États indépendants; ADM/SGA : administrateur/secrétaire général adjoint; SSG : sous-secrétaire général; AI : administrateur recruté sur le plan international; BR : bureau régional; BP : bureaux de pays.

Tableau 1 Plan des ressources

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

	2010 (chiffres effectifs) + 2011 (estimations)						2012-2013 (prévisions)							
	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (emploi de recettes diverses) ^a	Ressources bilatérales et multilatérales	Total des ressources fournies par les donateurs	Ressources locales	Total	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (autres produits) ^a	Ressources bilatérales et multilatérales	Total des ressources fournies par les donateurs	Ressources locales	Total	Pourcentage du total
1. Ressources disponibles														
Solde d'ouverture ^b	353,5	–	2 782,5	3 136,0	889,0	4 025,0		263,0	–	2 171,0	2 434,0	728,3	3 162,3	
Recettes et ajustements														
Contributions	1 967,0	–	6 310,0	8 277,0	1 531,0	9 808,0		2 150,0		5 950,0	8 100,0	1 500,0	9 600,0	
Autres recettes ^c	(90,5)	73,0	49,5	32,0	22,2	54,2		(72,0)	75,4	49,5	52,9	22,2	75,1	
Remboursements pour prestation de services à d'autres entités des Nations Unies	–	–	50,8	50,8	–	50,8				50,2	50,2	–	50,2	
Total, ressources disponibles	2 230,0	73,0	9 192,8	11 495,8	2 442,2	13 938,0		2 341,0	75,4	8 220,7	10 637,1	2 250,5	12 887,6	
2. Emplois														
Activités de développement														
A.1 Activités de programme	1 072,8	–	6 455,6	7 528,4	1 606,8	9 135,2		1 141,4		7 494,4	8 635,8	1 391,5	10 027,3	
A.2 Activités visant à l'efficacité du développement	186,6	–	86,5	273,1	19,0	292,1		192,2		98,4	290,6	16,2	306,8	
Total partiel, activités de développement (A.1 + A.2)	1 259,4	–	6 542,1	7 801,5	1 625,8	9 427,3	87,49	1 333,6	–	7 592,8	8 926,4	1 407,7	10 334,1	88,11
Coordination des activités de développement des Nations Unies														
B.1 Appui aux bureaux de pays	161,5	–	108,9	270,4	11,4	281,8		168,3		80,2	248,5	9,3	257,8	

	2010 (chiffres effectifs) + 2011 (estimations)						2012-2013 (prévisions)							
	Ressources ordinaires (emploi de recettes diverses) ^a		Ressources bilatérales et multilatérales	Total des ressources fournies par les donateurs	Ressources locales	Total	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (autres produits) ^a	Ressources bilatérales et multilatérales	Total des ressources fournies par les donateurs	Ressources locales	Total	Pourcentage du total
	Ressources ordinaires													
B.2 Appui au siège (Bureau de la coordination des activités de développement)	3,2	0,2	1,2	4,6	-	4,6		3,2	0,3	2,1	5,6	-	5,6	
Total partiel, coordination des activités de développement des Nations Unies (B.1 + B.2)	164,7	0,2	110,1	275,0	11,4	286,4	2,66	171,5	0,3	82,3	254,1	9,3	263,4	2,25
Activités de gestion														
C.1 Dépenses renouvelables	484,5	67,6	299,5	851,6	76,0	927,6		529,9	68,4	333,9	932,2	73,8	1 006,0	
C.2 Dépenses non renouvelables	16,2	-	2,8	19,0	0,7	19,7		10,0		-	10,0	-	10,0	
Total partiel, activités de gestion (C.1 + C.2)	500,7	67,6	302,3	870,6	76,7	947,3	8,79	539,9	68,4	333,9	942,2	73,8	1 016,0	8,66
Activités entreprises à des fins spéciales														
<i>Dépenses d'équipement</i>														
D.1 Remplacement du système téléphonique du siège	4,0	-	-	4,0	-	4,0		-						
D.2 Mise à niveau du module ressources humaines du système Atlas	1,1	-	-	1,1	-	1,1		-						
Total partiel, dépenses d'équipement (D.1 + D.2)	5,1	-	-	5,1	-	5,1		-	-	-	-	-	-	-
<i>Opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas de lui</i>														
E.1 Volontaires des Nations Unies	29,0	5,0	15,8	49,8	-	49,8		27,7	6,1	23,2	57,0	-	57,0	
E.2 Fonds d'équipement des Nations Unies	8,1	0,2	-	8,3	-	8,3		7,9	0,6		8,5	-	8,5	

	2010 (chiffres effectifs) + 2011 (estimations)						2012-2013 (prévisions)							
	Ressources ordinaires (emploi de recettes diverses) ^a	Ressources bilatérales et multilatérales	Total des ressources fournies par les donateurs	Ressources locales	Total	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (autres produits) ^b	Ressources bilatérales et multilatérales	Total des ressources fournies par les donateurs	Ressources locales	Total	Pourcentage du total	
E.3 Services fournis à titre remboursable à d'autres entités des Nations Unies	-	-	51,5	51,5	-	51,5	-	-	50,2	50,2	-	50,2		
Total partiel, opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas de lui (E.1 + E.2 + E.3)	37,1	5,2	67,3	109,6	-	109,6	35,6	6,7	73,4	115,7	-	115,7		
Total partiel, activités entreprises à des fins spéciales (D + E)	42,2	5,2	67,3	114,7	-	114,7	1,06	35,6	6,7	73,4	115,7	-	115,7	0,98
Total, emplois (A + B + C + D + E)	1 967,0	73,0	7 021,8	9 061,8	1 713,9	10 775,7	100,00	2 080,6	75,4	8 082,4	10 238,4	1 490,8	11 729,2	100,00
3. Solde des ressources	263,0	-	2 171,0	2 434,0	728,3	3 162,3	260,4	-	138,3	398,7	759,7	1 158,4		

^a Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, recettes que le Programme des Volontaires des Nations Unies tire des services qu'il fournit à d'autres entités des Nations Unies et transfère comptable annulant le coût du remboursement des impôts sur le revenu frappant les traitements des fonctionnaires.

^b Le solde d'ouverture pour l'exercice 2010-2011 a été aligné sur le solde de clôture figurant dans les états financiers vérifiés du PNUD pour 2008-2009.

^c Intérêts, recettes accessoires, gains et pertes de change, variations de la réserve opérationnelle, et dépenses diverses.

I. Contexte stratégique

1. Comme indiqué dans le rapport sur l'examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD et du rapport annuel de l'Administratrice (DP/2011/22), la principale contribution du PNUD au développement humain réside dans des programmes qui favorisent la participation de tous et privilégient l'adaptabilité et l'action dans la durée alors que les conditions internationales et locales évoluent rapidement. L'importance de sa contribution tient aussi au caractère multiforme de sa mission de développement et à son rôle de partenaire multilatéral impartial, présent dans le monde entier. Il intervient à l'échelle nationale, régionale et mondiale, et l'étendue et le poids de sa présence et de ses connaissances lui permettent de proposer des orientations et des choix programmatiques répondant aux besoins et aux priorités de ses partenaires.

2. Compte tenu de ce qui précède, il a été décidé à l'issue de l'examen à mi-parcours du plan stratégique de retenir pour les trois à cinq prochaines années (2011-2016) quatre grands objectifs prioritaires qui valent pour tous les domaines d'activité du PNUD et seront revus tous les ans dans la perspective du lancement du prochain plan stratégique (2014-2017). Ces objectifs sont les suivants : i) promouvoir une croissance et un développement sans laissés pour compte, solides et durables, en renforçant les conditions propres à accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement; ii) étendre, dans les pays de programme, et renforcer l'appui à la gouvernance et l'aide en cas de crise; iii) développer les échanges de connaissances et renforcer la programmation stratégique pour faciliter les mutations; iv) faire en sorte que le PNUD soit à la hauteur de sa mission au XXI^e siècle, ce qui implique qu'il soit une organisation plus efficace et que les activités de développement des Nations Unies soient plus étroitement coordonnées.

3. L'examen à mi-parcours du plan stratégique a mis en évidence le fait que le personnel du PNUD est sa ressource la plus précieuse, son principe vital. Aussi importe-t-il de renforcer encore la gestion stratégique des ressources humaines en sorte que l'éventail des qualifications et les capacités du personnel répondent aux besoins de l'organisation. Cela est d'autant plus important que le PNUD est un organisme dont l'action repose sur le savoir, et consiste notamment à donner des conseils sur l'orientation des politiques et à promouvoir le développement humain. Le PNUD élabore actuellement une stratégie axée sur les capacités individuelles qui lui permettrait de déterminer l'effectif, la composition et l'éventail de qualifications de son personnel de demain. Afin de pouvoir disposer du personnel compétent où et quand il en aura besoin, le PNUD va définir des modèles de parcours professionnel pour les fonctionnaires de ses services affectés à l'orientation des politiques, aux programmes et aux services centraux, ainsi que des mesures d'incitation appropriées et des activités d'accompagnement des carrières telles que des programmes de perfectionnement, de mentorat et de formation aux fonctions d'encadrement.

4. Le programme de réformes du PNUD, lancé par l'Administratrice en avril 2011, a pour objet de dynamiser l'organisation afin qu'elle soit à même de donner la suite voulue aux recommandations issues de l'examen à mi-parcours du plan stratégique. Il y est prévu de renforcer le rôle du PNUD en tant qu'organisme d'envergure mondiale qui s'attaque aux problèmes en exploitant son savoir et, pour aider les pays en développement à opérer des réformes en profondeur, mobilise les moyens de tous les organismes des Nations Unies s'occupant du développement. Le

programme de réformes met en évidence l'urgence de la réorganisation du PNUD eu égard aux changements rapides et profonds observés dans le domaine de la coopération pour le développement et les questions soulevées au sujet de l'avenir de la coopération multilatérale en général et du rôle qu'y joue le PNUD en particulier. Il souligne que le PNUD doit s'attacher à mieux définir les types de services dont les pays ont le plus besoin, veiller à ce que la qualité et l'efficacité de ses activités soient constantes et se montrer plus agile pour conserver son rôle de chef de file alors que les entités de développement se font de plus en plus nombreuses.

5. Le programme de réformes prévoit l'amélioration du fonctionnement et des résultats du PNUD dans trois domaines intersectoriels : la gouvernance interne; l'efficacité de l'organisation; et la direction des activités, la culture institutionnelle et les comportements. Plus précisément, le programme de réformes vise :

a) L'adoption d'un modèle de planification stratégique et de gestion permettant d'affecter les ressources et d'orienter l'action en fonction de priorités clairement définies, et le renforcement des moyens à cette fin;

b) La prestation d'une gamme de services répondant aux besoins particuliers des pays;

c) Le renforcement des compétences afin que le PNUD soit à même de donner des conseils sur l'orientation des politiques faisant autant autorité que ceux dispensés par ses meilleurs homologues;

d) L'adoption d'une méthode d'élaboration et de gestion des programmes transparente et répondant à des normes rigoureuses d'intégrité conceptuelle, de qualité, de coût et de direction;

e) L'adoption de processus internes et de modes de contrôle de conformité privilégiant rapidité, efficacité et qualité;

f) Le renforcement de la collaboration du PNUD avec ses partenaires actuels et le développement plus rapide des partenariats avec les pays du Sud et d'autres parties prenantes.

6. Durant l'exercice 2012-2013, la priorité première du PNUD sera, outre d'élaborer le plan stratégique pour 2014-2017, d'accélérer la mise en œuvre de son programme de réformes selon les directives données par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/14. Le projet de budget institutionnel pour 2012-2013 et les propositions connexes formulées par l'Administratrice s'inscrivent dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique et la mise en œuvre du programme de réformes à trois égards importants : i) les résultats institutionnels prévus favoriseront l'obtention des résultats stratégiques de développement; ii) le projet de budget ouvre la voie à l'expansion des investissements stratégiques dans l'organisation; et iii) il ouvre de nouvelles possibilités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité opérationnelles. Le but ultime du PNUD est de porter plus rapidement le niveau de ses prestations de « bon » à « excellent » et d'être ainsi à même de mieux aider les pays de programme à réaliser leurs objectifs de développement.

7. L'amélioration des prestations du PNUD est un processus évolutif qui ne saurait avoir de terme. Ce processus implique que le PNUD améliore constamment son fonctionnement et investisse en ce sens, afin de pouvoir se montrer à la hauteur de sa mission. Le PNUD devra également abandonner les solutions toutes faites et offrir des services différenciés selon les besoins des pays, s'il entend répondre à une

demande de plus en plus complexe. Les structures et les modalités de sa présence dans les pays de programme devront aussi être différenciées s'il veut continuer de coordonner efficacement les activités de développement du système des Nations Unies. Le PNUD devra affecter ses ressources de manière à la fois prévisible et souple afin de pouvoir déployer rapidement et stratégiquement des moyens suffisants là où le besoin s'en fait le plus sentir. En résumé, le PNUD doit se positionner stratégiquement, bénéficier d'un financement suffisant et avoir l'agilité voulue pour pouvoir, en coopération avec différents partenaires de développement, aider efficacement des pays de programme aux besoins très divers à choisir des orientations viables et à adopter des plans concrets qui leur permettront d'anticiper les problèmes multiples et complexes que soulève le développement humain et d'y parer efficacement.

8. Le budget institutionnel prévu pour 2012-2013 fait partie intégrante du plan stratégique. Le cadre révisé de résultats institutionnels stratégiques qui figure dans ce dernier prend en compte la classification des coûts approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2010/32 et prévoit, pour la gestion, la coordination des activités de développement des Nations Unies, l'efficacité des activités de développement et les activités entreprises à des fins spéciales, des résultats et indicateurs de performance conformes à la décision 2011/10 du Conseil. Le cadre stratégique fournit les pièces maîtresses de la planification et de la budgétisation axées sur les résultats dont procède le projet de budget institutionnel, comme il ressort des informations détaillées figurant aux paragraphes 23 à 83 et dans le tableau 2. De même, les projections globales des ressources ordinaires et des autres ressources qui ont été approuvées pour 2012-2013 à l'issue de l'examen à mi-parcours du plan stratégique ont été pleinement prises en compte dans le projet de budget institutionnel. Elles ont servi à établir les prévisions et propositions budgétaires qui figurent dans le plan des ressources présenté dans le tableau 1 et exposé en détail aux paragraphes 10 à 22.

9. La feuille de route pour l'établissement d'un budget intégré à partir de 2014 a servi de guide pour rendre la présentation plus transparente et cohérente, et l'harmoniser avec celle des budgets de l'UNICEF et du FNUAP. Cette harmonisation est rendue possible par l'emploi de méthodes améliorées de classification des coûts, de budgétisation axée sur les résultats, de recouvrement des coûts et de collecte et de présentation des informations budgétaires. Le PNUD est en bonne voie pour présenter un budget harmonisé à partir de 2014, comme envisagé dans la décision 2011/10 du Conseil d'administration et lors de la concertation au cours de laquelle les conseils d'administration ont examiné la teneur, l'orientation et le calendrier de mise en œuvre de la feuille de route. Le budget intégré regroupera dans un seul cadre de planification et de budgétisation les activités et les ressources prévues pour obtenir les résultats actuellement définis dans le budget institutionnel et celles prévues pour obtenir les résultats de développement actuellement définis dans les arrangements de programmation.

II. Contexte financier

Vue d'ensemble

10. Le plan des ressources pour 2012-2013 figure dans tableau 1. Afin de présenter les informations les plus récentes pour 2010 et 2011, on a combiné et indiqué aux

fins de comparaison les chiffres effectifs de 2010 et les prévisions révisées pour 2011. Ces chiffres proviennent du tableau récapitulatif 1, lequel permet, comme l'a demandé le Conseil d'administration, de comparer les chiffres figurant dans le plan des ressources pour 2010-2011 adopté dans la décision 2010/1 et une combinaison des chiffres effectifs de 2010 et des prévisions révisées pour 2011.

11. Le tableau 1 fait apparaître des contributions aux ressources ordinaires estimées à 2,15 milliards de dollars pour 2012-2013, conformément à ce qui a été convenu à l'issue de l'examen à mi-parcours du plan stratégique. Cela représente, en valeur nominale, une augmentation de 0,18 milliard de dollars par rapport aux dernières projections de recettes pour 2010-2011 (1,97 milliard de dollars), mais une baisse de 0,2 milliard de dollars par rapport aux contributions aux ressources ordinaires prévues à l'origine pour 2010-2011, lesquelles s'élevaient à 2,35 milliards de dollars (voir tableau récapitulatif 1).

12. Le PNUD a besoin de disposer d'une base de ressources ordinaires suffisante et prévisible pour exécuter son mandat et aider les pays de programme à atteindre leurs objectifs de développement tout en préservant son multilatéralisme, son impartialité et son universalité. La question du retour à la croissance et du renforcement de la prévisibilité des ressources ordinaires servant à financer les activités de développement des Nations Unies a été largement évoquée, notamment lors des derniers examens triennaux complets des activités opérationnelles de développement et dans les résolutions 56/201, 59/250 et 62/208 adoptées à leur sujet par l'Assemblée générale. Toutefois, la crise économique mondiale et la volatilité des taux de change continuent de créer de sérieuses difficultés, en particulier s'agissant de l'orientation stratégique de l'organisation et de sa viabilité. L'exécution du plan stratégique pourrait être compromise si le niveau des contributions volontaires n'atteignait pas les cibles fixées dans la version révisée du cadre intégré d'allocation des ressources présentée dans le document DP/2011/22. Les conséquences d'une telle amputation des ressources se feraient sentir au-delà du seul PNUD, qui pourrait devoir renoncer à sa stature mondiale et à sa présence de terrain dans les pays, ce dont le système des Nations Unies dans son ensemble aurait à souffrir.

13. Aussi, l'Administratrice propose-t-elle des restrictions budgétaires sans précédent, avec une baisse de volume équivalant à 120,1 millions de dollars (-12,3 %) par rapport au budget brut (980,9 millions de dollars) approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2010/1. Cette réduction de volume tient pour une part à la nécessité de couvrir 31,1 millions de dollars d'augmentation des coûts non discrétionnaires (3,2 % du budget) et 40 millions de dollars d'investissements prévus (4,1 % du budget), ce qui ramène la réduction nette du budget à 49,3 millions de dollars (-5 %). Le budget institutionnel brut proposé pour 2012-2013 se chiffre à 931,9 millions de dollars. Compte tenu des recettes déductibles, dont le montant est estimé à 75,4 millions de dollars, le budget institutionnel net proposé pour 2012-2013 s'élève à 856,5 millions de dollars.

14. Le projet de budget illustre la nécessité de faire preuve de discipline budgétaire en maîtrisant les coûts de gestion et en gagnant en efficacité, ce qui devrait permettre de mettre le plus de ressources possible au service des activités de développement. Les propositions budgétaires ont été établies dans le but de mieux garantir le respect du principe de responsabilité dans l'emploi des ressources mises à la disposition du PNUD et l'obtention des résultats définis dans le plan stratégique.

15. Les diminutions de volume (équivalant à -120,1 millions de dollars en montant brut) s'inscrivent dans la stratégie de contraction de l'organisation approuvée par l'Administratrice pour répartir raisonnablement et équitablement les réductions de volume. Les diminutions proposées seront rendues possibles par : i) une plus grande efficacité opérationnelle permettant notamment le gel des effectifs; ii) l'achèvement d'opérations d'investissement ponctuelles financées en 2010-2012; iii) la couverture de certaines dépenses par des ressources extrabudgétaires afin de mieux répartir la charge financière, comme le Conseil d'administration l'a demandé dans ses décisions 2005/33, 2006/30, 2007/18, 2008/1 et 2010/1; et iv) une plus grande transparence dans la ventilation des frais centraux. L'Administratrice a estimé que des réductions supérieures aux 120,1 millions de dollars proposés auraient des incidences négatives sur le PNUD et compromettraient la double mission de développement et de coordination qu'il accomplit grâce à sa présence universelle.

16. Les augmentations statutaires des coûts, estimées à 31,1 millions de dollars, résultent principalement de l'effet de l'inflation sur l'indemnité de poste et les autres prestations, ainsi que du jeu normal des augmentations périodiques des traitements et de la révision des barèmes. Ces augmentations des coûts découlent de l'application de normes, directives et méthodes de calcul en vigueur à l'échelle du système des Nations Unies promulguées sur recommandation de la Commission de la fonction publique internationale. Elles sont donc non discrétionnaires et inévitables.

17. L'Administratrice a recensé plusieurs domaines d'action clefs dans lesquels le PNUD doit investir en 2012-2013, en fonction des priorités et des besoins définis dans son plan stratégique. Ces domaines sont exposés brièvement ci-dessous, et plus en détail aux paragraphes 96 à 118 :

a) Mettre en œuvre le programme de réforme en insistant sur le renforcement des capacités internes de gestion et de planification stratégiques et sur celui des pratiques de gestion axées sur les résultats, afin de mieux préparer la formulation du prochain plan stratégique et des prochains cadres de résultats stratégiques;

b) Renforcer la gestion stratégique des ressources humaines conformément aux programmes de réforme, en faisant porter les efforts, en particulier, sur l'analyse de la composition des effectifs et des emplois et sur la gestion des aptitudes;

c) Accroître le soutien apporté aux pays qui traversent une période de transition délicate, en particulier au Soudan du Sud et aux pays de la région des États arabes;

d) Définir les priorités mondiales de développement en privilégiant l'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, les préparatifs de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio +20) et la mise en œuvre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide;

e) Accroître la plus-value qu'apportent les prestations des services centraux et la transparence du fonctionnement de ces services, en insistant sur la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), sur l'information décisionnelle, sur l'optimisation des processus internes et sur le renforcement des capacités d'enquête.

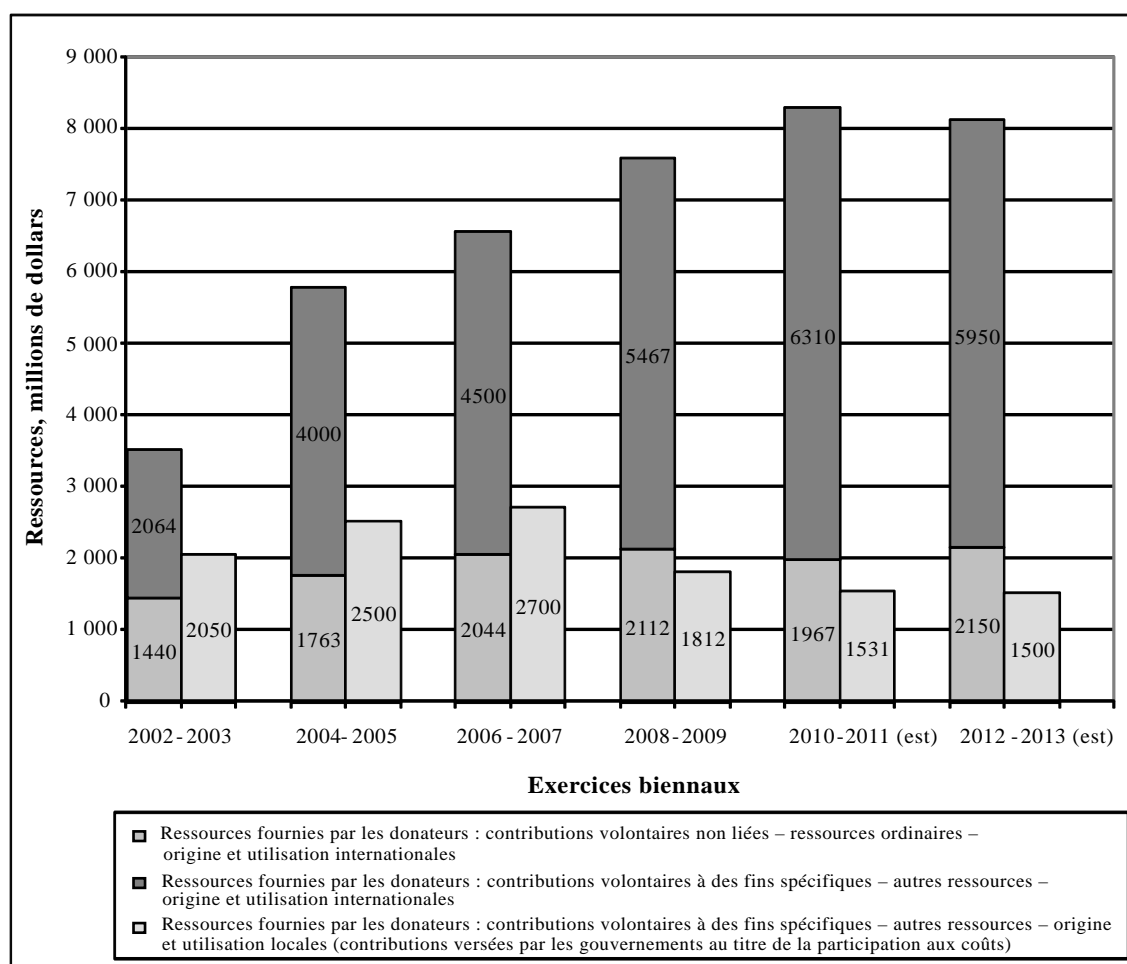
Projections des ressources

18. La figure 1 donne, pour six exercices biennaux, une vue d'ensemble des contributions effectives aux ressources et, pour 2012-2013, des contributions projetées, ventilées par catégorie de financement. En valeur nominale, les apports des donateurs aux ressources ordinaires devraient totaliser 2,15 milliards de dollars pour 2012-2013. Les autres contributions des donateurs, destinées à alimenter les fonds d'affectation spéciale ou versées dans le cadre du partage des coûts, devraient diminuer en valeur nominale d'environ 0,36 milliard de dollars (-6 %), passant de 6,3 milliards de dollars en 2010-2011, selon les estimations actuelles, à 5,95 milliards de dollars en 2012-2013. Les ressources locales apportées par les gouvernements des pays hôtes devraient elles aussi enregistrer une diminution, estimée à environ 0,03 milliard de dollars en valeur nominale (-2 %), pour s'établir à 1,5 milliard de dollars. On estime donc que le montant total des contributions des donateurs et des contributions locales sera de 9,6 milliards de dollars en 2012-2013, soit 0,2 milliard de dollars de moins que les estimations pour 2010-2011.

Figure 1

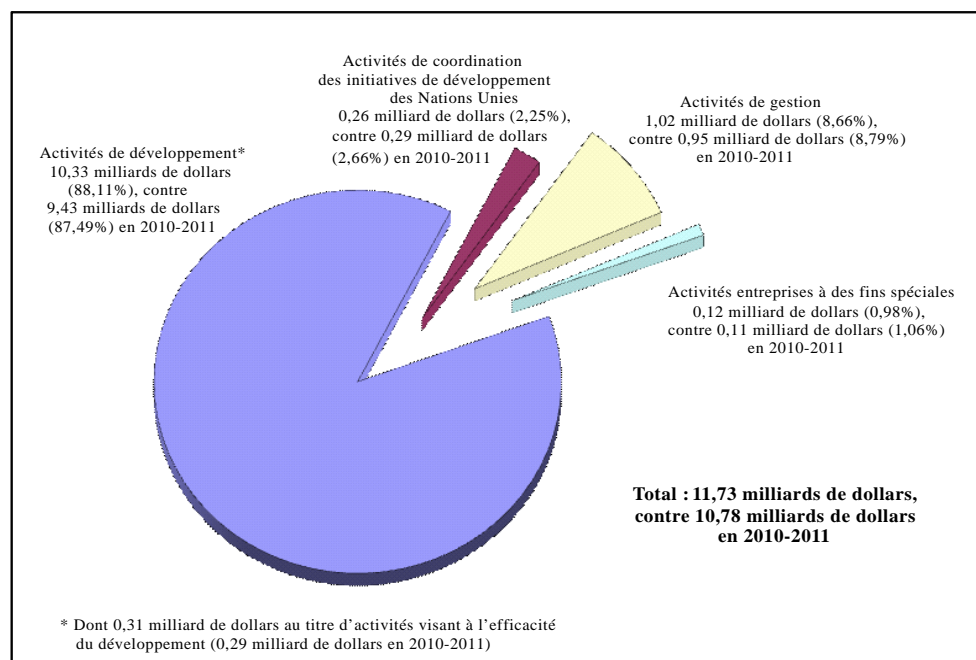
Contributions, par catégorie de financement, de 2002-2003 à 2012-2013

(En millions de dollars, en valeur nominale)



19. La figure 2 donne une vue d'ensemble de l'emploi qui sera fait de l'ensemble des ressources prévues pour l'exercice biennal 2012-2013 (environ 11,73 milliards de dollars), qui iront pour quelque 88,11 % à des activités de développement, 8,66 % à des activités de gestion, 2,25 % à des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et 0,98 % à des activités entreprises à des fins spéciales. On s'attend donc à un progrès par rapport à 2010-2011, la part des dépenses consacrées à des activités de développement devant passer de 87,49 % à 88,11 %, et celle des dépenses consacrées à des activités de gestion être ramenée de 8,79 % à 8,66 %.

Figure 2

Emploi du total des ressources, 2012-2013 (estimation)

20. Le plan des ressources du PNUD pour 2012-2013 (tableau 1), qui englobe les ressources ordinaires et les autres ressources, est basé sur le cadre intégré d'allocation des ressources, qui classe les activités dans les grandes catégories approuvées par le Conseil d'administration dans ses décisions 2009/22 et 2010/32. Le plan rassemble les ressources provenant des donateurs et les ressources locales et comporte trois sections indiquant :

a) Le montant total estimatif des ressources disponibles, soit 12,89 milliards de dollars, dont un solde d'ouverture de 3,16 milliards de dollars, des contributions de 9,6 milliards de dollars et des recettes diverses de 0,13 milliard de dollars;

b) L'emploi prévu des ressources (11,73 milliards de dollars), qui comprend des activités de développement (10,3 milliards de dollars), des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies (0,26 milliard de dollars), des activités de gestion (1,02 milliard de dollars) et des activités entreprises à des fins spéciales (0,12 milliard de dollars);

c) Le solde des ressources (1,16 milliard de dollars environ).

21. Le plan des ressources pour 2012-2013 est explicité par les tableaux, figures et autres parties du présent document qui portent sur les activités de gestion, les activités visant à l'efficacité du développement, les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et les activités entreprises à des fins spéciales. Le tableau 2 présente les prévisions budgétaires relatives aux activités institutionnelles financées par des ressources ordinaires et d'autres ressources. Pour mettre en correspondance les montants figurant dans ce tableau 2 et ceux du tableau 1, il convient de tenir compte des points suivants :

a) Les ressources qu'il est prévu d'affecter à des activités visant à l'efficacité du développement en 2012-2013 s'élèvent à 306,8 millions de dollars (tableau 1). Elles comprennent :

i) Des ressources ordinaires d'un montant de 192,2 millions de dollars : 134,5 millions de dollars inscrits au tableau 2, plus 57,7 millions de dollars de ressources de programme ordinaires non inscrites au tableau 2;

ii) D'autres ressources d'un montant de 114,6 millions de dollars (98,4 millions plus 16,2 millions) : 103,6 millions de dollars inscrits au tableau 2, plus 11 millions de dollars d'autres ressources de programme non inscrites au tableau 2;

b) Les ressources qu'il est prévu d'affecter à des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies en 2012-2013 s'élèvent à 263,4 millions de dollars (tableau 1). Elles comprennent :

i) Des ressources ordinaires d'un montant de 171,5 millions de dollars, auxquelles s'ajoutent des recettes au titre des ressources ordinaires d'un montant de 0,3 million de dollars, soit 146,8 millions de dollars inscrits au tableau 2 plus 25 millions de dollars de ressources de programme ordinaires non inscrites au tableau 2;

ii) D'autres ressources d'un montant de 91,6 millions de dollars (82,3 millions plus 9,3 millions) : 61,6 millions de dollars inscrits au tableau 2, plus 30 millions de dollars tirés d'autres ressources de programme non inscrites au tableau 2;

c) Les ressources qu'il est prévu d'affecter à des activités de gestion en 2012-2013 s'élèvent à 1,016 milliard de dollars (tableau 1). Elles comprennent :

i) Des ressources ordinaires d'un montant de 539,9 millions de dollars, auxquelles s'ajoutent des recettes au titre des ressources ordinaires (68,4 millions de dollars), soit au total 608,3 millions de dollars inscrits au tableau 2;

ii) 333,9 millions de dollars, plus 73,8 millions de dollars, soit un total de 407,7 millions de dollars d'autres ressources inscrites au tableau 2;

d) Les ressources qu'il est prévu d'affecter à des activités entreprises à des fins spéciales en 2012-2013 s'élèvent à 115,7 millions de dollars (tableau 1). Elles comprennent :

i) Des ressources ordinaires d'un montant de 35,6 millions de dollars, auxquelles s'ajoutent des recettes au titre des ressources ordinaires d'un montant de 6,7 millions de dollars, soit au total 42,3 millions de dollars inscrits au tableau 2;

ii) 73,4 millions de dollars d'autres ressources inscrites au tableau 2.

22. On trouvera au chapitre IV l'exposé détaillé du projet de budget institutionnel du PNUD et des propositions connexes de l'Administratrice pour 2012-2013.

III. Cadre de résultats institutionnels

Généralités

23. Le plan stratégique constitue le seul et unique cadre de résultats du PNUD. Le projet de budget a été établi sur la base du cadre de résultats institutionnels, ainsi que des projections des ressources pour 2012-2013. Les prévisions de dépenses pour 2012-2013, présentées dans le tableau 2, se rapportent directement aux extrants décrits plus bas. En adoptant un budget intégré à partir de 2014, le PNUD sera doté d'un seul cadre budgétaire de résultats pour les ressources ordinaires, qui regroupera les résultats et ressources prévus actuellement dans le budget institutionnel et les résultats de développement et les ressources correspondantes actuellement prévus dans les arrangements de programmation.

24. Le projet de budget institutionnel pour 2012-2013 reflète le travail d'harmonisation entrepris avec le FNUAP et l'UNICEF et tient compte du suivi de sa préparation exercé par le Conseil d'administration. Il jette les bases de l'établissement d'un budget intégré à compter de 2014, conformément à la note commune du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF intitulée « Feuille de route pour l'établissement d'un budget intégré », comme l'a confirmé une concertation récente avec le Conseil d'administration.

25. Plus précisément, le projet de budget institutionnel pour 2012-2013 suit rigoureusement la classification des coûts approuvée par le Conseil dans sa décision 2009/22, telle que modifiée et harmonisée conformément à sa décision 2010/32. Il reprend aussi tous les éléments du modèle harmonisé de budget axé sur les résultats approuvé par le Conseil dans sa décision 2011/10, notamment : i) le ciblage plus rigoureux des résultats et une adéquation totale au cadre de résultats institutionnels défini dans le plan stratégique; ii) la définition de groupes fonctionnels, qui permet de rattacher plus clairement le projet de budget pour 2012-2013 aux résultats institutionnels stratégiques prévus dans le plan; et iii) l'harmonisation des principaux tableaux : plan des ressources (tableau 1), comparaison entre les dépenses effectives ou estimatives de 2010-2011 et les dépenses prévues pour 2012-2013 (tableau récapitulatif 1) et prévisions de dépenses pour 2012-2013 (tableau 2), tableaux qui sont entièrement alignés sur le cadre de résultats institutionnels révisé décrit plus bas.

Budgétisation axée sur les résultats

26. Le cadre de résultats institutionnels sous-tend la réalisation des résultats de développement définis dans le plan stratégique. Il prévoit des activités institutionnelles stratégiques dans les domaines suivants : gestion, coordination des initiatives de développement des Nations Unies, activités entreprises à des fins spéciales et activités visant à l'efficacité du développement; ces activités constituent la base opérationnelle sur laquelle le PNUD s'appuie pour répondre aux demandes de services de développement et de coordination émanant des pays de programme. Les activités et fonctions s'inscrivant dans le cadre de résultats institutionnels se renforcent mutuellement et ont une incidence directe sur la mise en œuvre du cadre de résultats de développement du fait qu'elles contribuent à rendre possible la prestation des services de développement demandés.

27. Par exemple, même si ses activités sont présentées sous la rubrique « gestion », le Bureau des ressources humaines du Bureau de la gestion consacre une bonne partie de son temps et de ses ressources à évaluer, recruter et affecter des coordonnateurs résidents dûment qualifiés, dont l'essentiel du travail relève de la coordination des initiatives de développement des Nations Unies. De même, le Bureau de la sécurité du Bureau de la gestion, dont les coûts figurent dans la rubrique « gestion », consacre beaucoup de son temps et de ses ressources à évaluer et renforcer la sécurité des conditions dans lesquelles sont exécutées les activités de développement et de coordination.

28. La définition et l'exécution du cadre de résultats institutionnels comprennent les étapes suivantes : i) définition des résultats institutionnels; ii) sélection des indicateurs, niveaux de référence et objectifs; iii) ouverture des crédits nécessaires et répartition des ressources en vue de l'obtention des résultats stratégiques; iv) exécution et contrôle des activités prévues; et v) présentation des résultats obtenus.

29. En principe, la définition des résultats institutionnels et la sélection des indicateurs, des niveaux de référence et des objectifs s'inscrivent dans le cadre de l'établissement du plan stratégique. Dans le cas du budget institutionnel pour 2012-2013, cependant, ce travail a été fait lors de l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2008-2013. Une fois les crédits ouverts et les ressources allouées selon le cycle budgétaire normal pour 2012-2013, les activités prévues seront exécutées et suivies dans le cadre des plans de travail intégrés des différentes unités fonctionnelles. Chaque unité doit arrêter un plan de travail intégré annuel indiquant les résultats visés et les intrants et ressources nécessaires. Les cadres et les autres fonctionnaires disposent ainsi d'un référentiel pour le suivi de leur travail. Ces plans annuels reprennent pour l'essentiel les résultats prévus dans le plan stratégique. L'Administratrice rend compte dans son rapport annuel sur l'exécution du plan stratégique des résultats obtenus en les comparant à ceux attendus. Il est rendu compte des dépenses présentées selon la classification approuvée des coûts dans les états financiers annuels et dans le rapport sur l'examen annuel de la situation financière du PNUD.

30. La responsabilité principale de l'obtention de chacun des résultats institutionnels est assignée à une unité ou à un groupe d'unités de parrainage chargé de : i) définir plus en détail le résultat prévu; ii) concevoir des indicateurs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis (critères « SMART »); iii) vérifier l'exactitude des niveaux de référence; iv) fixer des objectifs; et v) rendre compte des résultats obtenus. L'obtention d'un résultat institutionnel ne relève cependant pas exclusivement de l'unité de parrainage. La responsabilité peut en revenir pour une part à d'autres unités ou être répartie entre plusieurs secteurs fonctionnels.

31. Des groupes fonctionnels d'activités, qui correspondent pour l'essentiel aux attributions d'unités administratives, sont associés à chaque résultat institutionnel, ce qui permet de rapporter plus facilement les résultats attendus aux ressources (coûts des unités concernées) nécessaires à leur obtention (voir tableau 2 et exposé figurant plus loin). Les groupes fonctionnels auxquels sont associés les sept résultats institutionnels récurrents ont fait l'objet d'une harmonisation entre le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF, ce qui permet dans une certaine mesure les comparaisons. Tous les autres groupes fonctionnels sont propres au PNUD.

Tableau 2
Prévisions de dépenses, par résultat institutionnel¹

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

Résultat institutionnel prévu dans le plan stratégique révisé	Groupe fonctionnel	Ressources ordinaires											
		Prévisions pour 2012-2013						Autres ressources		Ensemble des ressources			
		Montant révisé du crédit ouvert pour 2010-2011 ^a	Variation de volume		Dépenses prévues pour 2012-2013	2010-2011		2012-2013		2010-2011		2012-2013	
			Différentiel de volume	Pour- centage		Différentiel de coût	(estimations)	(prévisions)	(estimations)	(prévisions)			
A.I Activités de gestion récurrentes													
1. Pilotage et direction efficaces au service du mandat et de la mission du PNUD	Direction exécutive et pilotage	11,4	1,0	8,8	0,2	12,6	5,8	5,9	17,2	18,5			
2. Respect plus strict du principe de responsabilité pour l'obtention des résultats prévus au niveau des pays et régions et au niveau central	Appui aux bureaux de pays (contrôle, gestion et activités opérationnelles)	335,1	(10,0)	-3,0	17,0	342,1	247,1	250,5	582,2	592,6			
3. Pratiques de gestion des ressources humaines permettant au PNUD d'attirer, faire progresser et conserver un personnel qualifié et diversifié	Gestion des ressources humaines	73,3	(4,4)	-6,0	3,8	72,7	30,7	41,6	104,0	114,3			
4. Nouveaux partenariats stratégiques et emploi plus efficaces des techniques de la communication pour renforcer le positionnement stratégique du PNUD	Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation de ressources	32,3	1,5	4,6	1,9	35,7	25,9	27,5	58,2	63,2			
5. Politiques, procédures et systèmes efficaces dans les domaines financier, juridique et administratif et dans ceux des technologies de l'information et des achats répondant aux exigences programmatiques	Gestion financière, juridique et administrative et dans les domaines des technologies de l'information et des communications et des achats	62,4	(8,6)	-13,8	1,4	55,2	44,9	47,7	107,3	102,9			

¹ Les prévisions de dépenses peuvent être mises en correspondance avec le plan des ressources (tableau 1), comme il est expliqué au paragraphe 21.

Résultat institutionnel prévu dans le plan stratégique révisé	Groupe fonctionnel	Ressources ordinaires									
		Prévisions pour 2012-2013						Autres ressources		Ensemble des ressources	
		Montant révisé du crédit ouvert pour 2010-2011 ^a	Variation de volume		Dépenses prévues pour 2012-2013	2010-2011 (estimations)	2012-2013 (prévisions)	2010-2011 (estimations)	2012-2013 (prévisions)		
			Différentiel de volume	Pourcentage						Différentiel de coût	
6. Sécurité renforcée du personnel et des locaux et amélioration de la sécurité des conditions d'exécution des programmes	Sécurité du personnel et des locaux	47,4	(16,6)	-35,0	2,1	32,9	16,4	26,6	63,8	59,5	
7. Contrôle de gestion indépendant et garantie suffisante de qualité	Fonctions de contrôle et d'assurance de qualité	48,0	(1,5)	-3,1	0,6	47,1	5,5	7,9	53,5	55,0	
Total partiel, A.I – Activités de gestion récurrente		609,9	(38,6)	-6,3	27,0	598,3	376,3	407,7	986,2	1 006,0	
A.II Activités de gestion non récurrentes											
1. Politiques, procédures et systèmes efficaces dans les domaines financier, juridique et administratif et dans ceux des technologies de l'information et des achats répondant aux exigences programmatiques	Gestion financière, juridique et administrative et dans les domaines des technologies de l'information et des communications et des achats	16,2	(6,3)	-38,9	0,1	10,0	–	–	16,2	10,0	
Total partiel, A.II – Activités de gestion non récurrentes		16,2	(6,3)	-38,9	0,1	10,0	–	–	16,2	10,0	
Total partiel A – Activités de gestion récurrentes et non récurrentes		626,1	(44,9)	-7,2	27,1	608,3	376,3	407,7	1 002,4	1 016,0	
B. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies											
1. Gestion plus efficace par le PNUD du système de coordonnateurs résidents											
2. Meilleure maîtrise du système des coordonnateurs résidents par les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement	Contributions des bureaux de pays aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	147,1	(11,1)	-7,5	7,3	143,3	56,4	59,5	203,5	202,8	

Résultat institutionnel prévu dans le plan stratégique révisé	Groupe fonctionnel	Ressources ordinaires									
		Prévisions pour 2012-2013						Autres ressources		Ensemble des ressources	
		Montant révisé ouvert pour 2010-2011 ^a	Variation de volume		Différentiel de coût	Dépenses prévues pour 2012-2013	2010-2011 (estimations)	2012-2013 (prévisions)	2010-2011 (estimations)	2012-2013 (prévisions)	
			Différentiel de volume	Pourcentage							
3. Soutien efficace aux équipes de pays des Nations Unies en matière de coordination des programmes et des activités communes	Contribution du Siège aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	3,9	(0,3)	-7,7	(0,1)	3,5	1,9	2,1	5,8	5,6	
Total partiel, B – Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies		151,0	(11,4)	-7,5	7,2	146,8	58,3	61,6	209,3	208,4	
C. Activités entreprises à des fins spéciales											
1. Gestion efficace et efficiente répondant aux besoins du programme des VNU	Appui aux VNU	40,9	(7,2)	-17,6	0,1	33,8	18,3	23,2	59,2	57,0	
2. Gestion efficace et efficiente répondant aux besoins du FENU	Appui au FENU	9,6	(1,0)	-10,4	(0,1)	8,5	–	–	9,6	8,5	
	Services rendus à titre remboursable aux autres organismes des Nations Unies						40,9	50,2	40,9	50,2	
	Investissements	5,1	(5,1)	-100,0	–	–	–	–	5,1	–	
Total partiel, C – Activités entreprises à des fins spéciales		55,6	(13,3)	-23,9	–	42,3	59,2	73,4	114,8	115,7	
D. Activités visant à l'efficacité du développement											
1. Amélioration de la qualité des programmes de pays	Appui à l'élaboration et à la gestion des programmes	121,7	(9,3)	-7,6	(3,7)	108,7	89,1	99,6	210,8	208,3	
2. Exploitation des réseaux de praticiens et des échanges de connaissances contribuant à l'obtention des résultats de développement dans toutes les régions	Appui à l'orientation des programmes et à la gestion des connaissances	25,0	(1,2)	-4,8	0,3	24,1	4,5	4,0	29,5	28,1	

<i>Résultat institutionnel prévu dans le plan stratégique révisé</i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Ressources ordinaires</i>									
		<i>Prévisions pour 2012-2013</i>						<i>Autres ressources</i>		<i>Ensemble des ressources</i>	
		<i>Montant révisé du crédit ouvert pour 2010-2011^a</i>	<i>Variation de volume</i>		<i>Dépenses prévues pour 2012-2013</i>	<i>Autres ressources 2010-2011 (estimations)</i>	<i>Autres ressources 2012-2013 (prévisions)</i>	<i>Ensemble des ressources 2010-2011 (estimations)</i>	<i>Ensemble des ressources 2012-2013 (prévisions)</i>		
			<i>Différentiel de volume</i>	<i>Pourcentage</i>						<i>Différentiel de coût</i>	
3. Promotion de partenariats Sud-Sud et triangulaires propres à contribuer à la réalisation des objectifs nationaux de développement	Appui à l'orientation et à l'élaboration de programmes Sud-Sud	1,5	–	0,0	0,2	1,7	–	–	1,5	1,7	
Total partiel, D – Activités visant à l'efficacité du développement		148,2	(10,5)	-7,1	(3,2)	134,5	93,6	103,6	241,8	238,1	
Montant du budget institutionnel brut		980,9	(80,1)	-8,2	31,1	931,9	587,4	646,3	1 568,3	1 578,2	
Montant prévu des recettes déductibles du budget institutionnel brut		(75,1)	(0,3)	–	–	(75,4)	–	–	(75,1)	(75,4)	
Montant du budget institutionnel net		905,8	(80,4)	-8,9	31,1	856,5	587,4	646,3	1 493,2	1 502,8	

^a Ajusté pour tenir compte de la classification des coûts et de la présentation du budget, conformément aux décisions 2010/32 et 2011/10 du Conseil d'administration.

32. Les tableaux de bord prospectifs du PNUD et l'emploi d'indicateurs correspondant aux critères « SMART », sont les éléments essentiels de son système de gestion de la performance, offrant des outils indispensables pour le suivi de la réalisation des objectifs stratégiques. Ils font partie du processus de planification intégrée du PNUD. Le tableau de bord central (« tableau de bord prospectif de la direction ») rend compte des résultats stratégiques et du niveau des indicateurs de performance prévus dans le plan stratégique. Le cadre de résultats institutionnels ayant été modifié, le tableau de bord prospectif central sera mis à niveau. Le tableau de bord prospectif de la direction sert aussi de point de départ à la mise au point des tableaux de bord plus spécialisés établis à l'usage des unités du siège et des bureaux de pays. Les tableaux de bord sont automatisés et fournissent des données en temps réel.

33. En plus des données affichées par les tableaux de bord, le PNUD utilise comme indicateurs de résultats des informations triées de données internes ainsi que certains des résultats de trois enquêtes, réalisées annuellement par des organismes indépendants. L'enquête auprès des partenaires fournit un retour d'information des partenaires de développement sur le rôle et la performance du PNUD. Le sondage mondial du personnel permet de recueillir les avis des fonctionnaires sur toutes sortes de questions relatives à leur travail. L'enquête sur les produits et services permet aux bureaux de pays de donner leur avis sur la qualité des produits et services fournis par les unités du siège. Tous ces outils, ainsi que les rapports internes sur l'exécution des plans de travail intégrés annuels des différentes unités fonctionnelles, fournissent les informations nécessaires au suivi de la performance.

A. Activités de gestion

Résultat prévu dans le plan stratégique : pilotage et direction efficaces au service du mandat et de la mission du PNUD (nomenclature harmonisée des groupes fonctionnels : direction exécutive et pilotage)

34. Sans un pilotage et une direction efficaces, le PNUD ne saurait organiser et exécuter ses activités et en rendre compte avec toute l'efficacité, la transparence et la rapidité voulues pour l'accomplissement de la mission, de la vision d'avenir et des résultats définis dans le plan stratégique. Plus précisément, c'est aux dirigeants du PNUD qu'il incombe de mieux cibler ses activités de développement et ses activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, ainsi que d'en renforcer l'impact. Il leur incombe aussi de faire du PNUD une organisation plus efficace en simplifiant et en améliorant les fonctions de gestion et les structures et moyens connexes, qui sous-tendent très directement la réalisation des objectifs de développement et de coordination. L'élaboration et l'approbation du plan stratégique et du cadre de résultats pour 2014-2017 et la mise en œuvre du programme de réforme sont deux initiatives stratégiques prévues pour 2012-2013 qui auront une incidence sur l'obtention de ce résultat.

35. Les indicateurs retenus pour ce résultat seront tirés de sources internes et externes. Trois catégories d'indicateurs serviront à mesurer la performance globale : i) les informations sur les progrès de la réalisation des résultats figurant dans le rapport annuel de l'Administratrice sur l'exécution du plan stratégique; ii) les retours d'information des pays de programme et des pays donateurs sur la qualité et l'efficacité des contributions du PNUD dans ses quatre domaines d'intervention principaux, tirés des résultats de l'enquête réalisée auprès des partenaires du PNUD;

et iii) les informations fournies par le tableau de bord de la direction sur l'efficacité globale de la gestion (ratio coûts de gestion/total des coûts).

36. La responsabilité de l'obtention de ce résultat revient au Bureau exécutif, particulièrement à l'équipe de direction, au Groupe d'appui opérationnel et au Bureau de la déontologie, qui en sont les unités de parrainage. Le tableau 2 indique le montant des ressources ordinaires prévues pour l'obtention de ce résultat (dépenses du Bureau exécutif) : 12,6 millions de dollars pour 2012-2013, contre 11,4 millions de dollars en 2010-2011. Le chiffre prévu pour 2012-2013 reflète une baisse de volume de 0,5 million de dollars rendue possible par des gains d'efficacité, des modifications et des réductions, annulée en partie par la hausse des coûts (0,2 million de dollars) et de nouveaux investissements (1,5 million de dollars). Ces investissements seront consacrés à la mise en œuvre du programme de réforme (adjonction d'un poste d'administrateur recruté sur le plan international à l'effectif du Bureau exécutif afin de renforcer la planification et la gestion stratégiques : 0,5 million de dollars) et à l'amélioration de tous les aspects de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du PNUD, dans la perspective de l'adoption du prochain plan stratégique et du nouveau cadre de résultats (1 million de dollars). Le tableau 2 indique également que, pour 2012-2013, des fonds extrabudgétaires d'un montant de 5,9 millions de dollars seront affectés à l'obtention de ce résultat, contre 5,8 millions de dollars en 2010-2011.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage de réalisation des résultats institutionnels prévus dans le plan stratégique	40 % entièrement réalisés 40 % réalisés partiellement	70 % entièrement réalisés 20 % réalisés partiellement	85 % entièrement réalisés 10 % réalisés partiellement
<i>Source</i> : Rapport annuel de l'Administratrice sur le plan stratégique	4 % non réalisés		
Pourcentage de partenaires qui jugent efficace l'action menée par le PNUD dans les domaines d'intervention suivants : objectifs du Millénaire pour le développement, pauvreté, énergie et développement durable, gouvernance démocratique, prévention des crises et relèvement	Objectifs du Millénaire pour le développement : 72 % (2010) Pauvreté : 53 % Énergie et environnement : 59 % Gouvernance démocratique : 60 % Prévention des crises et relèvement : 50 %	Objectifs du Millénaire pour le développement : 75 % Pauvreté : 60 % Énergie et environnement : 60 % Gouvernance démocratique : 65 % Prévention des crises et relèvement : 60 %	Objectifs du Millénaire pour le développement : 75 % Pauvreté : 60 % Énergie et environnement : 60 % Gouvernance démocratique : 65 % Prévention des crises et relèvement : 60 %
<i>Source</i> : Enquête auprès des partenaires	(2009)		
Ratio d'efficacité de la gestion (coûts de gestion en proportion du total des coûts)	8,8 %	8,7 %	8,7 %
<i>Source</i> : Tableau de bord prospectif de la direction			

Résultat prévu dans le plan stratégique : respect plus strict du principe de responsabilité pour l'obtention de résultats prévus au niveau des pays et des régions et au niveau central (classification harmonisée des groupes fonctionnels : appui aux activités de contrôle et de gestion et aux activités opérationnelles des bureaux de pays)

37. L'encadrement et le contrôle rigoureux de l'exécution des programmes et le soutien efficace des activités opérationnelles et de gestion des bureaux de pays et des bureaux de programme au niveau des régions et du siège (bureaux régionaux, Bureau des politiques de développement et Bureau de la prévention des crises et du relèvement) sont indispensables pour assurer le respect du principe de responsabilité dans l'obtention des objectifs institutionnels et de développement. Ce soutien s'exerce aux stades de l'élaboration, de l'approbation et de l'exécution des programmes du PNUD et pour faciliter la gestion et les opérations courantes aux niveaux national, régional et mondial. Le renforcement, dans les bureaux régionaux, des moyens de planification stratégique et de gestion et le contrôle plus rigoureux de l'exécution des programmes sont deux grandes initiatives stratégiques prévues pour 2012-2013 qui influenceront sur l'obtention de ce résultat.

38. Quatre indicateurs de performance ont été retenus : i) le pourcentage d'indicateurs de performance satisfaisants concernant les bureaux de pays affiché par les tableaux de bord prospectifs des bureaux régionaux (mesure de la performance générale des bureaux de pays); ii) le pourcentage d'objectifs en voie de réalisation ou atteints affiché par le tableau de bord prospectif de la direction (mesure de l'efficacité de l'encadrement et du contrôle des programmes); iii) le pourcentage d'évaluations ayant fait l'objet d'une réponse de l'administration affiché par le tableau de bord de la direction (mesure de la prise en compte par les responsables des bureaux de pays des enseignements tirés de l'expérience et de leur propension à adopter les pratiques éprouvées); et iv) le pourcentage de rapports d'audit axés sur la gestion du risque contenant des appréciations critiques, tiré de la base de données du Bureau de l'audit et des investigations (mesure des améliorations nécessaires quant au respect du principe de responsabilité, à l'efficacité opérationnelle et à la gestion du risque).

39. La responsabilité de l'obtention de ce résultat est partagée : bureaux régionaux, Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement et Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud pour ce qui concerne la planification stratégique, l'encadrement, le contrôle et l'appui opérationnel, et bureaux de pays pour ce qui touche l'élaboration et l'exécution des programmes et la gestion efficace des opérations. Les bureaux régionaux ont été désignés comme unités de parrainage. Le tableau 2 indique le montant des ressources ordinaires qu'il est prévu d'affecter à l'obtention de ce résultat (pour couvrir les dépenses des bureaux régionaux et les coûts de gestion et de fonctionnement des bureaux de pays, du Bureau des politiques de développement, du Bureau de la prévention des crises et du relèvement et du Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud) : 342,1 millions de dollars pour 2012-2013, contre 335,1 millions de dollars en 2010-2011. Ce montant tient compte d'une baisse de volume équivalant à 17,7 millions de dollars, rendue possible par des gains d'efficacité, des transferts et des réductions, annulée par la hausse des coûts (17 millions de dollars) et de nouveaux investissements (7,7 millions de dollars). Ces derniers sont prévus pour la mise en œuvre du programme de réforme (adjonction de sept postes d'administrateur recruté sur le plan international répartis entre les bureaux

régionaux, le Bureau des politiques de développement et le Bureau de la prévention des crises et du relèvement, qui permettront de renforcer les moyens de planification et de gestion stratégiques : 3,5 millions de dollars). Ils serviront également à renforcer l'appui aux pays en situation de transition (création de 1 poste de directeur principal de bureau de pays (D-2) et de 6 postes d'agent local pour le Soudan du Sud, de 1 poste de directeur principal de bureau de pays (D-2) pour le Yémen et de 1 poste de chef d'équipe de transition (D-1) pour la région des États arabes : 4,2 millions de dollars). Le tableau 2 indique également le montant des fonds extrabudgétaires qu'il est prévu d'affecter à la réalisation de ce résultat (250,5 millions de dollars pour 2012-2013, contre 247,1 millions de dollars en 2010-2011).

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage de bureaux de pays dont les indicateurs de performance sont satisfaisants <i>Source</i> : Tableaux de bord prospectifs des bureaux régionaux	Moyenne générale pondérée : 38 % entièrement satisfaisants 38 % partiellement satisfaisants	45 % entièrement satisfaisants	55 % entièrement satisfaisants
Pourcentage de résultats en voie de réalisation ou atteints <i>Source</i> : Tableau de bord prospectif de la direction	72,9 %	80 %	90 %
Pourcentage d'évaluations qui ont fait l'objet d'une réponse de l'administration <i>Source</i> : Tableau de bord prospectif de la direction	84,1 %	90 %	95 %
Pourcentage de rapports d'audit sur la gestion du risque contenant des appréciations critiques <i>Source</i> : Base de données du Bureau de l'audit et des investigations	12 %	Moins de 15 %	Moins de 15 %

Résultat du plan stratégique : gestion efficace des ressources humaines du PNUD, propre à attirer, retenir et perfectionner des fonctionnaires talentueux et venant de divers horizons (groupe fonctionnel harmonisé – gestion d'ensemble des ressources humaines)

40. Il est indispensable de disposer d'un personnel compétent et de le gérer dans une optique stratégique pour obtenir le développement et les résultats institutionnels prévus dans le plan stratégique étendu. La palette de compétences et de capacités du personnel doit être le reflet exact des besoins de l'organisation. Grâce à une planification prévoyante du personnel, améliorant les politiques de recrutement et la gestion de la relève, on compte parvenir à une dotation optimale en personnel caractérisée par l'équilibre entre les sexes. Les progrès de la gestion des aptitudes (apprentissage renforcé des compétences de direction, de gestion, et des différents domaines fonctionnels) en conjonction avec les programmes de certification professionnelle, devraient permettre d'améliorer les possibilités de carrière et le perfectionnement, accroissant ce faisant la satisfaction du personnel. Il est très

important aussi d'améliorer l'évaluation des résultats et les méthodes d'analyse de la dotation en personnel. On compte qu'en 2012-2013 ces initiatives rehausseront le profil du PNUD et la qualité des services assurés aux pays de programme grâce aux améliorations apportées au recrutement, au perfectionnement et à la fidélisation de spécialistes hautement compétents et chevronnés.

41. Quatre indicateurs serviront à mesurer la performance globale. Ils procèdent : i) du Sondage mondial du personnel (informations globales communiquées par le personnel concernant la satisfaction tirée du cadre de travail); ii) du tableau de bord prospectif et de la base de données du Bureau des ressources humaines concernant le pourcentage de femmes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international et aux postes de direction (D-1 et rang supérieur); iii) de l'enquête sur les produits et services pour ce qui concerne la satisfaction globale tirée par le personnel de la qualité et du champ des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement qui lui sont offertes; iv) et de la base de données du Bureau des ressources humaines concernant la durée moyenne du recrutement à des postes vacants faisant l'objet d'engagement de durée déterminée, y compris à partir des réserves de candidats aux postes de directeur de pays, de représentant résident adjoint, de directeur de pays adjoint et de chef des opérations.

42. Ce résultat relève d'une responsabilité partagée entre les responsables hiérarchiques du PNUD pour la réalisation des initiatives visant les ressources humaines et la gestion du personnel dans ce contexte, d'une part, et le Bureau des ressources humaines pour la formulation des politiques, programmes, procédures et méthodes d'analyse de la dotation en personnel, ainsi que pour les conseils et le suivi correspondants. C'est également le Bureau des ressources humaines qui en est l'unité de parrainage. Le tableau 2 montre les ressources de base qu'il est proposé d'allouer à ce résultat (coûts du Bureau des ressources humaines; part des coûts de la CFPI et des services d'administration de la justice; coûts du personnel géré au centre et de l'apprentissage; et coûts des services d'appui correspondants remboursables à l'ONU). Le financement ainsi proposé s'élève à 73,3 millions de dollars pour 2010-2011 et 72,7 millions de dollars pour 2012-2013. Ces montants tiennent compte de diminutions de volume de 8,4 millions de dollars dues à des gains d'efficacité, des modifications et des réductions, annulées en partie par des augmentations de coûts de 3,8 millions de dollars et des augmentations de volume de 4,0 millions de dollars représentant de nouveaux investissements. Ces derniers appuieront le renforcement de la gestion stratégique des ressources humaines dans des domaines tels que l'analyse de la dotation en personnel et des emplois, la gestion des aptitudes et de la relève, le recrutement, l'organisation des carrières, la rationalisation des procédés, ainsi que le volume de travail supplémentaire et les risques associés à la réforme des régimes contractuels, et comprendront notamment la création de 6 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 8 postes d'agent local. Le tableau 2 fait apparaître également les montants qu'il est prévu de prélever sur les ressources extrabudgétaires, soit 41,6 millions de dollars pour 2012-2013, à comparer à 30,7 millions de dollars pour 2010-2011.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Satisfaction tirée du cadre de travail par le personnel <i>Source</i> : Tableau de bord prospectif /sondage mondial du personnel	66 % (2009)	75 %	75 %
Équilibre hommes/femmes Toutes classes D-1 et rang supérieur <i>Source</i> : Tableau de bord prospectif /base de données du Bureau des ressources humaines	Toutes classes (administrateurs recrutés sur le plan international) Femmes : 45 % D-1 et rang supérieur Femmes : 39 %	Toutes classes (administrateurs recrutés sur le plan international) Femmes : 48 % D-1 et rang supérieur Femmes : 42 %	Toutes classes (administrateurs recrutés sur le plan international) Femmes : 50 % D-1 et rang supérieur Femmes : 45 %
Satisfaction tirée par les clients de la qualité des produits et services d'apprentissage et de perfectionnement <i>Source</i> : Enquête sur les produits et services	60 % (2009)	70 %	70 %
Durée moyenne de recrutement à des postes vacants (à partir de réserves de candidats, et autres administrateurs recrutés sur le plan international) <i>Source</i> : Base de données du Bureau des ressources humaines	18,5 semaines pour les engagements de durée déterminée Non disponible pour le recrutement à partir des réserves de candidats/nouvel indicateur	12 semaines pour les engagements de durée déterminée et 60 jours pour le recrutement à partir des réserves de candidats	12 semaines pour les engagements de durée déterminée et 60 jours pour le recrutement à partir des réserves de candidats

Résultat du plan stratégique : mise en place de nouveaux partenariats stratégiques et focalisation accrue de la communication en vue d'un meilleur positionnement stratégique du PNUD (groupe fonctionnel harmonisé – relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation des ressources)

43. Le positionnement stratégique de l'organisation est fortement tributaire de la possibilité qu'aura le PNUD d'élargir le champ de ses partenariats et d'accroître le nombre de ses partenaires de développement et de coordination. S'il y parvient, il devrait avoir plus de moyens pour aider les pays de programme à élargir et renforcer les partenariats en place avec le Sud, les organismes des Nations Unies, la société civile, les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur privé. Le positionnement stratégique du PNUD est fortement tributaire aussi de la réussite de sa communication concernant son mandat et ses réalisations, qui permettra de mieux faire connaître et comprendre dans le monde ses activités de développement et de coordination et ses objectifs en matière de gestion. Deux des grandes initiatives prévues pour 2012-2013 devant retentir sur la réalisation de ce résultat sont l'approche plus stratégique de la communication extérieure et des partenariats, et la définition d'une stratégie intégrée de mobilisation des ressources.

44. Trois indicateurs serviront à mesurer la performance globale. Ils procèdent : i) de l'outil de suivi des progrès des nouveaux partenariats stratégiques, qui rend compte du nombre des nouveaux accords, plans ou modalités de partenariat stratégique conclus avec les puissances mondiales émergentes, ces progrès étant vus

comme représentatifs du fait que la direction réussit à élargir continuellement le rôle et les effets potentiels des partenariats Sud-Sud dans le but de trouver des solutions novatrices pour le développement; ii) du tableau de bord prospectif du Bureau des partenariats, à partir là aussi du nombre de nouvelles plates-formes ou alliances stratégiques convenues avec des fondations, avec le secteur privé, avec des organisations de la société civile et d'autres partenaires, ces progrès étant vus comme représentatifs du fait que la direction réussit à élargir continuellement le rôle et les effets potentiels de ce type de partenariats dans le but de trouver des solutions novatrices pour le développement; iii) du tableau de bord prospectif de la direction et de celui du Bureau des partenariats, à partir du pourcentage de sites Web des bureaux de pays répondant aux normes de l'organisation, vu comme représentatif de la portée mondiale et de la qualité que le PNUD parvient à obtenir pour ce qui est de faire connaître en toute transparence ses objectifs, ses activités et le concours apporté au niveau des pays.

45. Ce résultat relève du Bureau des partenariats, qui en est également l'unité de parrainage. Le tableau 2 montre les ressources de base qu'il est proposé d'y allouer (coûts du Bureau des partenariats, y compris les bureaux de liaison) : 32,3 millions de dollars pour 2010-2011 et 35,7 millions de dollars pour 2012-2013. Ces montants tiennent compte de diminutions de volume de 1,0 million de dollars dues à des gains d'efficacité, des modifications et des réductions, annulées par des augmentations de volume de 2,5 millions de dollars représentant de nouveaux investissements. Ces derniers appuieront la réalisation du changement moyennant la création d'un poste d'administrateur recruté sur le plan international au Bureau des partenariats, qui permettra de renforcer la planification et la gestion stratégiques (0,5 million de dollars). Ils appuieront également la définition du programme mondial de développement, dont les préparatifs de la conférence Rio +20 (1,0 million de dollars) et l'introduction des normes de transparence adoptées par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI) (1,0 million de dollars). Le tableau 2 fait apparaître également les montants qu'il est prévu de prélever sur les ressources extrabudgétaires, soit 27,5 millions de dollars pour 2012-2013, à comparer à 25,9 millions de dollars pour 2010-2011.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Nombre de nouveaux accords, plans ou modalités de partenariat stratégique conclus avec les puissances mondiales émergentes <i>Source</i> : Nouvel outil de suivi des progrès des nouveaux partenariats stratégiques	Non disponible/ nouvel indicateur	5	11
Nombre de nouvelles plates-formes ou alliances stratégiques convenues avec des fondations, avec le secteur privé, avec des organisations de la société civile et d'autres partenaires <i>Source</i> : Tableau de bord prospectif du Bureau des partenariats	10	10	11

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage de sites Web des bureaux de pays répondant aux normes de l'organisation	71 % (2009)	82 %	93 %
<i>Source</i> : Tableaux de bord prospectif de la direction et du Bureau des partenariats			

Résultat du plan stratégique : politiques, procédures et systèmes efficaces et performants en matière de finances, d'informatique, d'achats, et d'aspects juridiques et administratifs permettant de mieux répondre aux besoins du programme (groupe fonctionnel harmonisé – gestion financière, juridique et administrative et dans les domaines des technologies de l'information et des communications et des achats)

46. Il existe un rapport de dépendance étroite entre un environnement porteur, permettant de fournir sans retard et en toute transparence des résultats institutionnels de développement, et les activités de gestion menées en amont en matière de finances, de budget, d'informatique, d'achats, de droit et d'administration générale. Il est donc indispensable de gérer avec rigueur et prudence les ressources – humaines, financières, en capital et en information – de l'organisation. Étant donné l'importance que présentent pour l'ensemble des opérations les activités de gestion qui relèvent de ces domaines, il reste impératif d'aligner les politiques, procédures et systèmes correspondants sur les meilleures pratiques institutionnelles, afin de gérer dans l'efficacité les risques institutionnels, d'améliorer la responsabilisation et de renforcer la prise de décisions. L'application des normes IPSAS, la formulation d'un budget intégré et le renforcement des fonctionnalités du progiciel de gestion stratégique intégrée sont au nombre des initiatives stratégiques prévues pour 2012-2013 qui retentiront sur l'obtention de ce résultat.

47. Cinq indicateurs serviront à mesurer la performance globale. Ces indicateurs procèdent : i) du tableau de bord prospectif du Bureau de la gestion, à partir du pourcentage d'indicateurs assortis d'une note favorable, vu comme représentatif de la performance globale dans ces domaines; ii) du tableau de bord de la qualité des données financières, à partir du pourcentage de services répondant aux normes internes du PNUD pour la qualité des données financières, vu comme représentatif du respect des normes de l'organisation en matière de gestion financière; iii) du tableau de bord prospectif de la direction et de celui du Bureau de la gestion, à partir du pourcentage des recommandations issues des audits internes et de celles du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies qui auront été appliquées dans les délais impartis, vu comme représentatif de la qualité des interventions répondant aux instructions des organes de contrôle; iv) du tableau de bord prospectif du Bureau de la gestion, à partir du pourcentage d'utilisateurs satisfaits des services et des outils informatiques, vu comme représentatif de la qualité, de la facilité d'accès et de l'utilité des systèmes informatiques et des outils de communication; v) de la base de données du Comité consultatif des achats, à partir du pourcentage de dossiers présentés au Comité consultatif et au Comité consultatif régional approuvés dès la première présentation, vu comme représentatif d'une application réussie des politiques et des directives concernant les achats à des activités d'achats autres que de routine.

48. La responsabilité de ce résultat relève du Bureau de la gestion, dont la Direction, le Bureau des finances et de l'administration, le Bureau de la planification et du budget, le Bureau des systèmes informatiques et des technologies de l'information, le Bureau de l'appui aux achats, le Comité consultatif des achats et le Bureau d'appui juridique. Le Bureau de la gestion en est également l'unité de parrainage. Le tableau 2 montre les ressources de base qu'il est proposé d'allouer à ce résultat (coûts du Bureau de la gestion, à l'exclusion de ceux du Bureau des ressources humaines et du Bureau de la sécurité; part assumée par le PNUD des coûts des services du Conseil des chefs de secrétariat; coûts des services informatiques gérés de manière centralisée; et coûts des services d'appui correspondants remboursables à l'ONU). Dans la catégorie A.I, Activités de gestion – renouvelables, ces coûts s'élèvent à 62,4 millions de dollars pour 2010-2011 et 55,2 millions de dollars pour 2012-2013. Ces montants tiennent compte de diminutions de volume de 19,2 millions de dollars dues à des gains d'efficacité, des modifications et des réductions, annulées en partie par des augmentations de coûts de 1,4 million de dollars, et des augmentations de volume de 10,6 millions de dollars, représentant de nouveaux investissements. Ces derniers appuieront le programme de réalisation du changement moyennant la création au Bureau de la gestion d'un poste d'administrateur recruté sur le plan international, qui permettra de renforcer la planification et la gestion stratégiques. Ils appuieront aussi l'amélioration des services internes à valeur ajoutée, et de la responsabilisation concernant les activités d'application des normes IPSAS (6,2 millions de dollars) et les activités informatiques cruciales (3,9 millions de dollars). Le tableau 2 fait apparaître également les montants qu'il est prévu de prélever sur les ressources extrabudgétaires, soit 47,7 millions de dollars pour 2012-2013, à comparer à 44,9 millions de dollars pour 2010-2011. Dans la catégorie A.II, Activités de gestion – non renouvelables, ces montants comprennent 16,2 millions de dollars pour 2010-2011 et 10,0 millions de dollars pour 2012-2013. Ces montants tiennent compte de diminutions de volume de 16,2 millions de dollars dues à des gains d'efficacité, des modifications et des réductions, annulées en partie par des augmentations de coûts de 0,1 million de dollars et des augmentations de volume de 9,9 millions de dollars, représentant de nouveaux investissements. Ces derniers appuieront l'amélioration des services internes à valeur ajoutée et de la responsabilisation concernant les activités d'application des normes IPSAS (3,8 millions de dollars) et les activités informatiques cruciales (6,1 millions de dollars).

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage d'indicateurs du tableau de bord prospectif du Bureau de la gestion assortis d'une note favorable	32 % réalisés 57 % réalisés en partie (2009)	50 % (entièrement réalisés)	60 % (entièrement réalisés)
<i>Source</i> : Tableau de bord prospectif du Bureau de la gestion			
Pourcentage des services satisfaisant aux normes de qualité des données financières, y compris pour le respect des normes IPSAS	85 %	90 %	90 %
<i>Source</i> : Tableau de bord de la qualité des données financières			

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage des recommandations d'audit et des recommandations du Comité des commissaires aux comptes appliquées dans les délais fixés	Bureau de l'audit et des investigations : 75,7 % Comité des commissaires aux comptes : 90 %	Bureau de l'audit et des investigations : 90 % Comité des commissaires aux comptes : 90 %	Bureau de l'audit et des investigations : 90 % Comité des commissaires aux comptes : 90 %
<i>Source</i> : Tableaux de bord prospectif de la direction et du Bureau de la gestion			
Pourcentage d'utilisateurs satisfaits et des services et des outils informatiques	58 % (2009)	65 %	70 %
<i>Source</i> : Tableau de bord prospectif du Bureau de la gestion			
Pourcentage de dossiers présentés au Comité consultatif et au Comité consultatif régional approuvés dès la première présentation	70 %	75 %	75 %
<i>Source</i> : Base de données du Comité consultatif des achats			

Résultat du plan stratégique : amélioration de la sécurité du personnel et des locaux, et environnement plus sûr pour l'exécution du programme
(groupe fonctionnel harmonisé – sécurité du personnel et des locaux)

49. La sûreté et la sécurité du personnel et des locaux du PNUD sont également une condition critique de la réalisation des résultats de développement, de coordination des activités de développement des Nations Unies et de gestion fixés dans le plan stratégique étendu. Cela suppose des dispositions de sécurité globales et économiques prises à l'échelle mondiale, notamment la définition, l'actualisation et l'exécution de politiques et de systèmes de gestion de la sécurité et de responsabilisation. Le PNUD continuera à prendre part au programme de sécurité sur le terrain du Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU, à améliorer la conformité aux Normes minimales de sécurité opérationnelle, et à tenir à jour dans chaque unité des plans de continuité des opérations. Deux initiatives essentielles prévues pour 2012-2013 qui retentiront sur l'obtention de ce résultat sont la sensibilisation accrue à la prudence sur la route, et une capacité de communication d'urgence accrue entre les capitales des pays du programme, les projets isolés et les bureaux auxiliaires.

50. Deux indicateurs serviront à mesurer la performance globale. Ils procèdent : i) des tableaux de bord prospectifs de la direction et du Bureau de la gestion, à partir du pourcentage de bureaux de pays ayant appliqué les dispositions des Normes minimales de sécurité opérationnelle, vu comme représentatif de l'application d'un niveau acceptable de mesures permettant au personnel de travailler en sécurité; ii) des tableaux de bord de la direction du Bureau de la gestion, à partir du pourcentage de bureaux de pays ayant appliqué les dispositions de leur plan de continuité des opérations (formulation et essais concrets), vu comme représentatif d'un niveau suffisant de préparation face à l'éventualité de menaces de sécurité soudaines ou imprévues, naturelles ou d'origine humaine.

51. Afin d'être prêt au cas où il faudrait un financement supplémentaire pour répondre aux coûts de sécurité imposés par l'Assemblée générale pour la participation du programme de sécurité sur le terrain de la Division de la sûreté et

de la sécurité, ou pour améliorer la conformité aux Normes minimales en 2012-2013, l'Administrateur demande à titre exceptionnel, comme il l'avait obtenue en 2008-2009 et 2010-2011, l'autorisation d'assumer des charges pouvant atteindre au maximum 15,0 millions de dollars à prélever sur les ressources de base prévues, montant qui serait spécifiquement affecté à cette fin. Cette autorisation à titre exceptionnel n'a jamais été utilisée jusqu'à présent.

52. La responsabilité de ce résultat est partagée entre : le Bureau de la sécurité/Bureau de la gestion pour ce qui est de définir et de faire connaître les politiques et les procédures de sécurité approuvées, ainsi que de conseiller à ce sujet; les bureaux régionaux pour ce qui est d'assurer un bon contrôle; et les bureaux de pays pour ce qui est d'appliquer et de faire respecter intégralement les politiques et procédures approuvées. L'unité de parrainage en est le Bureau de la sécurité/Bureau de la gestion. Le tableau 2 montre les ressources de base qu'il est proposé d'allouer à ce résultat (coûts du Bureau de la sécurité et coûts de l'exécution des activités de sécurité imposées par l'Assemblée générale) : 47,4 millions de dollars pour 2010-2011 et 32,9 millions de dollars pour 2012-2013. Ces montants tiennent compte de diminutions de volume de 16,6 millions de dollars dues à des gains d'efficacité, des modifications et des réductions, annulées en partie par des augmentations de coûts de 2,1 millions de dollars. Le tableau 2 fait apparaître également les montants qu'il est prévu de prélever sur les ressources extrabudgétaires, soit 26,6 millions de dollars pour 2012-2013, à comparer à 16,4 millions de dollars pour 2010-2011.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage de bureaux de pays satisfaisant aux Normes minimales de sécurité opérationnelle	63,0 %	75 %	80 %
<i>Source</i> : Tableaux de bord prospectif de la direction et du Bureau de la gestion			
Pourcentage de bureaux de pays ayant appliqué les dispositions de leur plan de continuité des opérations	79,6 %	90 %	95 %
<i>Source</i> : Tableaux de bord prospectif de la direction et du Bureau de la gestion			

Résultat du plan stratégique : contrôle indépendant, à l'échelle de l'organisation, et assurances raisonnables sur le caractère suffisant des mesures de contrôle interne s'exerçant sur les ressources du PNUD et sur l'efficacité et l'utilité du concours apporté par le PNUD à la poursuite de résultats de développement (groupe fonctionnel harmonisé – fonctions de contrôle et d'assurance de qualité)

53. Le système de responsabilisation et de contrôle adopté par le PNUD, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2008/37, est crucial pour qu'on puisse être certain qu'il y a en place des politiques et des procédures de contrôle suffisantes, dont un système de contrôle interne fonctionnant convenablement, et que le fonctionnement de l'ensemble permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de protéger les biens de l'organisation et de gérer les risques. Il sert aussi à garantir suffisamment que les enseignements de l'expérience et les pratiques optimales sont continuellement incorporés aux activités de

développement, de coordination des activités de développement des Nations Unies et de gestion qui sous-tendent les résultats prévus dans le plan stratégique étendu.

54. Quatre indicateurs serviront à mesurer la performance globale. Ils procèdent :

a) De la base de données du Bureau de l'audit et des investigations, à partir du nombre de rapports d'audit sur les risques publiés chaque année sur les bureaux de pays, les programmes, les projets et les autres unités et fonctions, vu comme représentatif du fonctionnement et de l'application satisfaisantes du système de responsabilisation et de contrôle;

b) De la base de données du Bureau de l'audit et des investigations, à partir du pourcentage réalisé en temps utile d'examen des rapports d'audit de l'exécution par des ONG et par les pays et d'envoi des lettres de réponse, vu comme représentatif du caractère satisfaisant de la gestion et du contrôle des audits externes concernant les programmes et les projets ainsi exécutés;

c) Du site Web du Conseil d'administration, à partir du pourcentage réalisé en temps utile des évaluations de programme à présenter à l'examen de la direction du PNUD et du Conseil d'administration avant l'approbation de nouveaux programmes de pays, vu comme représentatif du respect des délais impartis et des effets des évaluations de programme sur la responsabilisation, la gestion axée sur les résultats et la gestion des connaissances;

d) Du Centre de gestion en ligne des évaluations, à partir du pourcentage des rapports d'évaluation décentralisée mis au point et envoyés en ligne au Centre ayant fait l'objet d'une note de qualité, vu comme représentatif de ce que fait l'organisation pour faire servir la planification stratégique et l'utilisation efficace des évaluations décentralisées à l'amélioration des résultats des activités de développement.

55. La responsabilité de ce résultat relève du Bureau de l'audit et des investigations et du Bureau de l'évaluation, qui en sont également les unités de parrainage. Le tableau 2 fait apparaître les ressources de base qu'il est prévu d'y consacrer (coûts du Bureau de l'audit et des investigations, et part incombant au PNUD des coûts des services du Corps commun d'inspection et du Comité des commissaires aux comptes). Ces ressources s'élèvent à 48,0 millions de dollars pour 2010-2011 et 47,1 millions de dollars pour 2012-2013. Ces montants tiennent compte de diminutions de volume de 2,5 millions de dollars dues à des gains d'efficacité, des modifications et des réductions, annulées en partie par des augmentations de coûts de 0,6 million de dollars et des augmentations de volume de 1,0 million de dollars, représentant de nouveaux investissements. Ces derniers appuieront l'amélioration des services à valeur ajoutée de l'organisation et une meilleure responsabilisation, moyennant la création de deux postes d'administrateur recruté sur le plan international au Groupe des investigations (1,0 million de dollars). Pour 2012-2013, les montants prévus comprennent 26,9 millions de dollars pour les activités d'audit et d'investigation, et 20,2 millions de dollars pour les activités d'évaluation. Le tableau 2 fait apparaître également les montants qu'il est prévu de prélever sur les ressources extrabudgétaires, soit 7,9 millions de dollars pour 2012-2013, à comparer à 5,5 millions de dollars pour 2010-2011, dont 5,5 millions de dollars pour les activités d'audit et d'investigation, et 2,4 millions de dollars pour les activités d'évaluation.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Nombre de rapports d'audit sur les risques publiés chaque année sur les bureaux de pays, les programmes, les projets et les autres unités et fonctions <i>Source</i> : Base de données du Bureau de l'audit et des investigations	69	74	74
Pourcentage réalisé en temps utile d'examen des rapports d'audit de l'exécution par des ONG et par les pays et d'envoi des lettres de réponse <i>Source</i> : Base de données du Bureau de l'audit et des investigations	70 % (2009)	75 %	75 %
Pourcentage réalisé en temps utile des rapports d'évaluation (Évaluation préalable des résultats pour le développement : régionaux, mondiaux, Sud-Sud) à présenter à la direction et au Conseil d'administration avant approbation d'un nouveau programme <i>Source</i> : Site Web du Conseil d'administration	100 %	100 %	100 %
Pourcentage des rapports d'évaluation décentralisée mis au point et envoyés en ligne au Centre dont la qualité a été notée par le Bureau de l'évaluation <i>Source</i> : Centre de gestion en ligne des évaluations	Non disponible/ nouvel indicateur	100 %	100 %

B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies

56. Dans sa résolution 62/208 sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, l'Assemblée générale a réaffirmé que le PNUD était responsable du système de coordonnateurs résidents, lequel, dans le cadre de l'appropriation nationale, avait un rôle crucial à jouer dans le fonctionnement efficace et rationnel du système des Nations Unies au niveau national. Les activités relevant de ce rôle, menées par le PNUD au niveau des pays, et par le Bureau de la coordination des activités de développement au siège et dans les bureaux de pays, ainsi que les dépenses connexes, sont, conformément aux décisions du Conseil d'administration, classées sous la rubrique de la coordination des activités de développement du système des Nations Unies.

57. Les activités du PNUD au niveau des pays relèvent de deux grandes catégories. La première comprend les activités de coordination des interventions et de représentation du système des Nations Unies qui reviennent en règle générale aux coordonnateurs résidents et leurs collaborateurs, aidés par le PNUD. Relèvent de cette catégorie : i) la coordination des activités opérationnelles du système des Nations Unies, notamment des fonctions de sécurité commune et d'appui aux

équipes des directeurs régionaux; ii) la représentation du système des Nations Unies (organismes résidents et non résidents) et les activités de sensibilisation à son action et la mobilisation de ressources; et iii) la coordination des interventions d'urgence et des opérations humanitaires et de secours.

58. La seconde catégorie comprend la prestation de services et l'appui opérationnel à la coordination du système des Nations Unies qui relèvent essentiellement des coordonnateurs résidents et de leurs collaborateurs, ainsi que du PNUD. Font partie de ces activités : i) l'appui administratif aux bureaux des coordonnateurs résidents, et ii) l'appui administratif aux équipes de pays des Nations Unies, notamment la gestion des locaux communs et la coordination des services partagés tels que les communications, les finances et les services informatiques. Y sont également rangées les activités répondant à des demandes spéciales du Secrétaire général ou de hauts responsables des Nations Unies.

59. Le Bureau de la coordination des activités de développement fournit un appui technique au Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), qui prend des décisions sur des questions et des orientations intéressant l'ensemble du système des Nations Unies. Il l'aide à élaborer à l'usage des bureaux de pays des politiques et des procédures simplifiées et harmonisées, dans des domaines très importants tels que : l'application du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et l'exécution des programmes communs, les communications, technologies de l'information, la gestion des ressources humaines, la passation des marchés, l'application des règlements financiers et des règles de gestion financière, l'harmonisation des méthodes d'audit et de la présentation des rapports financiers, et le recouvrement des coûts. Il contribue également au renforcement d'ensemble du système des coordonnateurs résidents par le versement de contributions, la fourniture d'orientations en matière de politiques et de formations, et fournit un appui ciblé aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies dans des pays en crise ou émergeant d'une période de conflit.

60. Le rapport sur l'examen à mi-parcours du plan stratégique prévoit trois résultats institutionnels relevant de la coordination des activités de développement des Nations Unies, et définit les indicateurs de performance, les niveaux de référence et les objectifs annuels, exposés plus loin. Pour le premier de ces résultats (Renforcement de la gestion par le PNUD du système des coordonnateurs résidents), l'indicateur de performance retenu est le pourcentage d'opérations menées à bien par le PNUD en réponse au Rapport sur le système de gestion et de responsabilité et à son plan de mise en œuvre, affiché sur le tableau de bord prospectif du Bureau des partenariats. Cet indicateur est considéré comme donnant la mesure du degré de transparence avec lequel les membres du GNUD assument leurs responsabilités et de l'utilité du rôle joué par le PNUD en vue de garantir l'efficacité, l'ouverture et la responsabilité du système des coordonnateurs résidents.

61. Pour le deuxième résultat prévu (meilleure maîtrise du système des coordonnateurs résidents par les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement), l'indicateur de performance est le pourcentage de partenaires du PNUD au sein du système des Nations Unies satisfaits de la manière dont il gère le système des coordonnateurs résidents, affiché sur le tableau de bord prospectif du Bureau des partenariats. Cet indicateur est considéré comme donnant la mesure du degré général de satisfaction des partenaires du PNUD concernant l'efficacité de son

action en tant que responsable du fonctionnement du système des coordonnateurs résidents.

62. Pour le troisième résultat prévu (soutien efficace aux équipes de pays en matière de coordination des programmes et des activités communes), l'indicateur de performance retenu est le pourcentage d'extrants assignés au Bureau de la coordination des activités de développement qui auront été réalisés, établi à partir du plan de travail du GNUM. Ce chiffre mesure les effets positifs des activités assignées au Bureau sur les opérations des équipes de pays des Nations Unies.

63. La responsabilité de ces trois résultats incombe, d'une part, au Bureau exécutif, au Bureau des partenariats, aux bureaux régionaux et au Bureau de la coordination des activités de développement pour ce qui est de la fourniture de conseils stratégiques et du contrôle institutionnel et, d'autre part, aux coordonnateurs résidents et aux bureaux de pays du PNUD pour ce qui concerne la représentation, la coordination et le soutien opérationnel aux équipes de pays. Le Bureau des partenariats est l'unité de parrainage des deux premiers résultats, et le Bureau de la coordination des activités de développement celle du troisième.

64. Comme pour les précédents exercices biennaux, le PNUD a réalisé une étude de la charge de travail pour déterminer le temps et les ressources que ses bureaux de pays consacrent à l'appui aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. Cette étude a porté sur plus de 3 000 fonctionnaires de 84 bureaux de pays, soit un échantillon largement représentatif qui permet des estimations fiables. L'analyse des données a confirmé une fois de plus que dans les bureaux de pays les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies étaient indissociables des activités du PNUD. C'est ainsi qu'il est apparu qu'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 à celles des équipes de pays des Nations Unies. C'est pourquoi les crédits alloués pour ces activités d'appui devraient continuer d'être répartis entre tous les bureaux de pays du PNUD.

65. En 2012-2013, les dépenses des bureaux de pays, y compris celles afférentes aux services administrés par le siège (services de sécurité et services informatiques notamment), seront consacrées à raison de 22 % à l'appui aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, soit 5 % de moins que pour l'exercice 2010-2011, où la proportion était de 27 %. Cette réduction tient à une harmonisation plus étroite avec les organisations partenaires, qui a abouti à reclasser de la catégorie « coordination des initiatives de développement des Nations Unies » à la catégorie « gestion » tous les coûts des bureaux de pays imputables à la participation de fonctionnaires du PNUD aux activités des équipes de pays.

66. Le tableau 2 indique le montant des ressources ordinaires qu'il est prévu d'affecter pour 2012-2013 à l'obtention des deux premiers résultats (22 % des coûts des bureaux de pays, soit 143,3 millions de dollars contre 147,1 millions de dollars pour 2010-2011). Ce montant reflète une baisse de volume de 11,1 millions de dollars, rendue possible par des gains d'efficacité, des modifications et des réductions, qui est annulée en partie par des augmentations de coûts de 7,3 millions de dollars. Le tableau 2 indique le montant des ressources extrabudgétaires prévues pour l'obtention de ces résultats (59,5 millions de dollars pour 2012-2013, contre 56,4 millions de dollars en 2010-2011).

67. Le tableau 2 indique également le montant des ressources ordinaires qu'il est prévu de consacrer en 2012-2013 à l'obtention du troisième résultat (coûts du Bureau de la coordination des activités de développement à la charge du PNUD, soit 3,5 millions de dollars contre 3,9 millions de dollars en 2010-2011). Ce montant tient compte d'une baisse de volume équivalant à 0,3 million de dollars, rendue possible par des gains d'efficacité, des modifications et des réductions, et d'une baisse des coûts de 0,1 million de dollars. Le tableau 2 indique de plus le montant des ressources extrabudgétaires prévues (2,1 millions de dollars pour 2012-2013, contre 1,9 million de dollars en 2010-2011).

Résultat prévu dans le plan stratégique : renforcement de la gestion par le PNUD du système des coordonnateurs résidents (groupe fonctionnel : contributions des bureaux de pays à la coordination des initiatives de développement des Nations Unies)

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage d'opérations menées par le PNUD en réponse au rapport sur le système de gestion et de responsabilité et à son plan de mise en œuvre	80 %	90 %	100 %
<i>Source</i> : Tableau de bord prospectif du Bureau des partenariats			

Résultat prévu par le plan stratégique : meilleure maîtrise du système des coordonnateurs résidents par les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement (groupe fonctionnel – contribution des bureaux de pays à la coordination des initiatives de développement des Nations Unies)

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage de partenaires du PNUD au sein du système des Nations Unies satisfaits de sa gestion du système des coordonnateurs résidents	69 % (2009)	72 %	75 %
<i>Source</i> : Tableau de bord prospectif du Bureau des partenariats			

Résultat prévu dans le plan stratégique : efficacité de la coordination et de la facilitation fournies aux équipes de pays des Nations Unies sur la programmation et les modalités de fonctionnement communes (groupe fonctionnel – appui à la coordination des activités des Nations Unies au niveau des bureaux de pays)

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage d'extrants assignés au Bureau de la coordination des activités de développement dans le plan de travail du GNUD qui auront été réalisés	90 % (2009)	95 %	100 %
<i>Source</i> : Plan de travail du GNUD			

C. Activités entreprises à des fins spéciales

Résultat prévu par le plan stratégique : gestion efficace et efficiente répondant aux besoins du programme des Volontaires des Nations Unies (groupe fonctionnel : appui aux VNU)

68. Le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) a été institué par l'Assemblée générale et est administré par le PNUD. Il met des Volontaires au service du système des Nations Unies. Les Volontaires continuent de contribuer notablement à l'action de l'ensemble du système des Nations Unies en faveur de la paix et du développement et, au sein du PNUD, à la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté et à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

69. L'indicateur de la performance retenu, qui sera tiré de la base de données des VNU, est le pourcentage d'augmentation du nombre de Volontaires mobilisés pour les activités visant la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, les opérations humanitaires, les activités menées après une crise et celles de consolidation de la paix. Ce pourcentage est considéré comme un bon indicateur de l'aptitude du programme des VNU à répondre à l'augmentation de la demande de recrutement de Volontaires des Nations Unies appelés à servir dans le monde entier. Cette aptitude est fonction de l'efficacité de l'organisation et de la gestion du programme, en particulier des activités touchant le programme et la coopération, le recrutement et la gestion des volontaires, l'expansion des partenariats ainsi que les finances et l'administration.

70. La responsabilité de l'obtention du résultat prévu incombe au programme des Volontaires des Nations Unies, qui en est l'unité de parrainage. Le tableau 2 indique le montant des ressources ordinaires qu'il est prévu de consacrer en 2012-2013 à l'obtention de ce résultat (coût du programme des VNU à la charge du PNUD), soit 33,8 millions de dollars, contre 40,9 millions de dollars en 2010-2011. Ce montant tient compte d'une baisse de volume de 7,2 millions de dollars rendue possible par des gains d'efficacité, des modifications et des réductions, annulée en partie par des augmentations de coûts de 0,1 million de dollars. Le tableau 2 indique aussi le montant prévu des ressources extrabudgétaires : 23,2 millions de dollars en 2012-2013, contre 18,3 millions de dollars en 2010-2011.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage d'augmentation du nombre de Volontaires des Nations Unies et de volontaires associés qui sont mobilisés pour les activités visant la réalisation des OMD, les opérations humanitaires, les activités menées après une crise et celles de consolidation de la paix	7 960 affectations de Volontaires des Nations Unies et 15 109 affectations en ligne	5 % d'augmentation	5 % d'augmentation
<i>Source</i> : Base de données des Volontaires des Nations Unies			

Résultat prévu par le plan stratégique : gestion efficace et efficiente répondant aux besoins du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU)
(groupe fonctionnel : appui au FENU)

71. Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) est alimenté par des contributions volontaires. Il a été créé par l'Assemblée générale et est administré par le PNUD. Il contribue à la réduction de la pauvreté en finançant des régimes de microcrédits et des investissements d'équipement local. Les programmes communs au niveau du pays constituent la principale forme de coopération entre le PNUD et le FENU dans ces domaines.

72. L'indicateur de performance retenu est le pourcentage des pays les moins avancés où le FENU exerce des activités intégrées au cadre de programmation du système des Nations Unies. Ce pourcentage, affiché sur le tableau de bord du FENU, est considéré comme un bon indicateur de l'efficacité des activités de gestion sous-jacentes du FENU (dans les domaines des ressources humaines, des finances, des technologies de l'information et des communications et de la passation des marchés).

73. La responsabilité de l'obtention de ce résultat incombe au FENU, qui est l'unité de parrainage. Le tableau 2 indique le montant des ressources ordinaires qu'il est prévu d'allouer pour 2012-2013 à la réalisation de ce résultat (coûts du FENU à la charge du PNUD), soit 8,5 millions de dollars contre 9,6 millions de dollars en 2010-2011. Ce montant tient compte d'une baisse de volume de 1,0 million de dollars rendue possible par des gains d'efficacité, des modifications et des réductions, et d'une diminution des coûts de 0,1 million de dollars.

<i>Indicateur de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage des pays les moins avancés où le FENU exerce des activités intégrées au cadre de programmation du système des Nations Unies	70 %	80 %	85 %

Source : Tableau de bord du FENU

D. Efficacité du développement

74. Sont rangés dans cette catégorie les résultats attendus du PNUD qui contribuent à la réalisation efficace des objectifs de développement des pays. Aux fins de l'établissement du budget institutionnel, ces résultats sont ceux qui procèdent d'activités qui, bien que ne figurant pas explicitement dans les budgets des programmes ou projets, sont indispensables à la réalisation des objectifs de développement. Trois des cinq résultats relatifs à l'efficacité du développement qui sont prévus dans le plan stratégique relèvent du budget institutionnel et sont exposés ci-après.

Résultat prévu par le plan stratégique : amélioration de la qualité des programmes de pays (groupe fonctionnel : appui à l'élaboration et à la gestion de programmes)

75. La qualité des programmes de pays est un facteur déterminant de l'obtention des résultats de développement attendus. Conformément aux recommandations

figurant dans le rapport sur l'examen du plan stratégique à mi-parcours, les indicateurs de performance ont été choisis de manière qu'ils permettent de suivre les progrès accomplis dans l'amélioration du ciblage et de la qualité des programmes de pays et de la simplification de leurs modalités d'exécution.

76. Les quatre indicateurs suivants ont été retenus :

a) Les taux d'exécution des plans d'évaluation figurant dans les descriptifs de programme de pays (attribution de notes de qualité dans le cadre de l'évaluation décentralisée et degré de suivi des réponses de l'administration), fournis par le Centre de gestion en ligne des évaluations. Cet indicateur est considéré comme donnant la preuve de ce qui est fait pour rehausser progressivement la qualité générale des programmes de pays et mieux assurer le respect des politiques et normes en vigueur;

b) Un nouvel indicateur de la qualité générale des comptes rendus par retours d'information sur les résultats provenant des bureaux de pays, qui sera défini par le Groupe d'appui opérationnel et affiché sur les tableaux de bord prospectifs des bureaux de pays;

c) Les observations du Comité des commissaires aux comptes sur les cadres de résultats figurant dans les descriptifs de programme de pays, considérées comme donnant la mesure de la qualité générale de ces cadres;

d) Des informations, tirées du système Atlas et analysées au regard des directives en vigueur au PNUD, sur le volume des projets et le poids respectif des activités de programmation et des activités opérationnelles, considérées comme donnant la mesure de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des instruments de programmation.

77. La responsabilité de l'obtention de ce résultat incombe aux bureaux régionaux, qui en assument le parrainage; ces bureaux, entre autres attributions, doivent établir et faire respecter des directives sur l'élaboration et la gestion des programmes couvrant l'ensemble du cycle de programmation. Le tableau 2 indique le montant des ressources ordinaires prévues pour l'obtention de ce résultat (dépenses de personnel des bureaux de pays et des centres régionaux afférents aux postes dont les titulaires s'occupent principalement des programmes, soit les postes de représentant résident adjoint et de directeur de pays adjoint, et les postes de spécialiste, conseiller, adjoint et assistant relevant des domaines de la programmation et des communications) : 108,7 millions de dollars pour 2012-2013, contre 121,7 millions de dollars en 2010-2011. Ce montant reflète une diminution de volume de 9,3 millions de dollars rendue possible par des gains d'efficacité, des modifications et des réductions, ainsi qu'une baisse des coûts de 3,7 millions de dollars. Le tableau 2 indique également le montant des fonds extrabudgétaires prévus pour 2012-2013, soit 99,6 millions de dollars, contre 89,1 millions de dollars en 2010-2011.

<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Taux de conformité à la politique d'évaluation et aux normes de qualité <i>Source</i> : Comité d'examen des évaluations : taux de conformité aux plans d'évaluation des descriptifs de programme de pays; notes sur la qualité des évaluations décentralisées; taux de suivi des réponses de l'administration	Descriptifs : 28 % Évaluations décentralisées : 21 % Réponses de l'administration : 61 % activités achevées/en cours durant les quatre années précédentes	Descriptifs : 50 % Évaluations décentralisées : 35 % Réponses de l'administration : 70 %	Descriptifs : 60 % Évaluations décentralisées : 50 % Réponses de l'administration : 75 %
Notation de la qualité des rapports annuels axés sur les résultats des bureaux de pays <i>Source</i> : Nouveau tableau de bord prescriptif évalué par le Groupe d'appui opérationnel	81 rapports annuels répondant aux normes de 2010 ou les dépassant	Hausse de 20 %	Hausse de 20 %
Amélioration observée des cadres de résultats figurant dans les descriptifs de programme de pays (indicateurs SMART) <i>Source</i> : Comité des commissaires aux comptes	Rapport sur l'exercice 2008-2009 (DP/2011/14)	Le Comité note des progrès.	Le Comité note des progrès.
Degré d'adéquation des instruments de programmation : volume des projets et évolution du poids relatif des activités de programmation <i>Source</i> : Système Atlas et politiques et procédures régissant les programmes et opérations	À déterminer	Baisse de 10 %	Baisse de 10 %

Résultat prévu dans le plan stratégique : exploitation des réseaux de praticiens et des échanges de connaissances contribuant à l'efficacité du développement dans toutes les régions (groupe fonctionnel : appui à l'orientation des programmes et à la gestion des connaissances)

78. Le PNUD est une organisation dont l'action repose sur le savoir. Aussi la collecte, l'organisation et la diffusion d'informations relatives au développement sont-elles parmi ses activités essentielles. Ses moyens d'accumulation et de diffusion des connaissances ont été rendus plus efficaces par l'application d'une nouvelle stratégie de gestion des connaissances, rendue possible par la mise en service en 2010-2011 de différents systèmes. Le PNUD a encouragé à cet égard l'emploi de l'intranet, de l'Internet et de l'extranet, ce qui devrait avoir pour effet d'intensifier la collaboration entre groupes professionnels et les échanges d'informations sur les enseignements à tirer des activités réalisées en 2012-2013.

79. Trois indicateurs de performance ont été retenus : i) le pourcentage d'utilisateurs satisfaits des orientations définies et des initiatives prises par le siège pour développer les échanges entre praticiens, tiré des résultats de l'Enquête sur les produits et services; ii) le pourcentage d'utilisateurs satisfaits de l'appui à la formulation et à l'exécution des programmes et projets, tiré de la même source; iii) sur la base du nombre mensuel d'utilisateurs participant à des débats en ligne ou

téléchargeant des informations, recommandations ou exposés d'opinion, fourni par le système Teamworks. Ces chiffres sont considérés comme révélateurs de l'accessibilité, de l'utilité et des modes d'utilisation de cet important outil de gestion des connaissances.

80. La responsabilité de l'obtention de ce résultat est partagée. Elle incombe au Bureau des politiques de développement et au Bureau de la prévention des crises et du relèvement, qui en assument le parrainage, pour ce qui concerne la collecte et la diffusion des connaissances, les services d'échange de connaissances entre praticiens et la création de conditions favorisant ces échanges, mais elle incombe également aux bureaux de pays ainsi qu'aux centres et bureaux régionaux, qui doivent se tenir parfaitement au courant des connaissances disponibles et les exploiter au mieux. Le tableau 2 indique que les ressources ordinaires qu'il est proposé d'affecter en 2012-2013 à l'obtention de ce résultat se chiffrent à 24,1 millions de dollars (coût des équipes d'intervenants des deux bureaux), contre 25 millions de dollars en 2010-2011. Ce montant reflète une baisse de volume de 4 millions de dollars, rendue possible par des gains d'efficacité, des modifications et des réductions et annulée partiellement par de nouveaux investissements (2,8 millions de dollars) et une hausse des coûts de 0,3 million de dollars. Ces derniers appuieront la mise en œuvre du programme de réforme (création d'un poste D-2 et d'un poste d'agent local au Bureau des politiques de développement, pour permettre à celui-ci de se consacrer davantage à l'orientation et l'intégration des politiques : 0,8 million de dollars). Ils appuieront également la définition des priorités mondiales de développement (élaboration pour 12 pays de programme de plans d'action s'inscrivant dans le cadre du dispositif d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement : 2 millions de dollars). Le tableau 2 indique que, pour 2012-2013, 4 millions de dollars de fonds extrabudgétaires sont prévus pour l'obtention de ce résultat, contre 4,5 millions de dollars en 2010-2011.

<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage d'utilisateurs satisfaits des orientations définies et des initiatives prises par le siège pour développer les échanges entre praticiens <i>Source</i> : Enquête sur les produits et services	58 %	65 %	70 %
Pourcentage d'utilisateurs satisfaits de l'appui à la formulation et à l'exécution des programmes/projets <i>Source</i> : Enquête sur les produits et services	54 %	60 %	65 %
Utilisation de Teamworks : nombre mensuel d'utilisateurs (échanges, débats en ligne, téléchargements, recommandations et opinions) <i>Source</i> : Teamworks	500 visiteurs par mois (provenant de toutes les régions)	1 000 visiteurs par mois, avec couverture régionale	2 000 visiteurs par mois, avec couverture régionale

Résultat prévu par le plan stratégique : promotion de partenariats Sud-Sud et triangulaires propres à contribuer à la réalisation des objectifs nationaux de développement (groupe fonctionnel : appui à l'orientation et à l'élaboration de programmes Sud-Sud)

81. La coopération Sud-Sud et les partenariats triangulaires offrent aux pays en développement des moyens efficaces et peu coûteux de partager leur savoir-faire et leurs connaissances en matière de développement. Le PNUD collabore avec des partenaires du Sud pour favoriser ce partage. Il encourage également les bureaux de pays à veiller à ce que les descriptifs de programme de pays prévoient des activités qui les encouragent.

82. Deux indicateurs de performance ont été retenus : i) le pourcentage de bureaux de pays signalant des résultats auxquels ont contribué des activités de coopération Sud-Sud, tiré de l'analyse des rapports annuels axés sur les résultats; cet indicateur est jugé révélateur de la portée et de l'ampleur de leur contribution au résultat considéré; et ii) le pourcentage de partenaires jugeant efficaces les interventions du PNUD en faveur de la coopération Sud-Sud, tiré des résultats de l'Enquête sur les partenariats; ce chiffre est jugé révélateur du degré de satisfaction globale des partenaires des bureaux de pays quant à ces interventions.

83. La responsabilité de l'obtention de ce résultat est partagée. Elle relève du Bureau des politiques de développement et du Bureau des partenariats, qui en assument le parrainage, pour ce qui concerne l'élaboration de politiques et de procédures, la définition d'orientations et la prestation de services consultatifs sur les moyens de favoriser cette coopération, mais elle incombe également aux bureaux de pays, qui doivent tenir compte des orientations et conseils susmentionnés et consacrer des ressources suffisantes à la coopération Sud-Sud. Le tableau 2 indique que le montant des ressources ordinaires qu'il est prévu de consacrer à l'obtention de ce résultat pour 2012-2013 (dépenses de personnel du Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud concernant le siège et les centres régionaux) se chiffre à 1,7 million de dollars, contre 1,5 million de dollars en 2010-2011. Ce montant reflète une hausse des coûts de 0,2 million de dollars.

<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Niveau de référence</i>	<i>Objectif pour 2012</i>	<i>Objectif pour 2013</i>
Pourcentage de bureaux de pays signalant, dans les rapports annuels axés sur les résultats, des résultats auxquels la coopération Sud-Sud a contribué <i>Source</i> : Bureaux régionaux/examen par le Comité des commissaires aux comptes des rapports annuels axés sur les résultats	À déterminer	Hausse de 15 %	Hausse de 15 %
Pourcentage de partenaires jugeant efficaces les interventions du PNUD en faveur de la coopération Sud-Sud <i>Source</i> : Enquête sur les partenariats	53 %	60 %	65 %

IV. Projet de budget institutionnel pour l'exercice biennal 2012-2013

A. Résumé des propositions

Généralités

84. Le projet de budget institutionnel du PNUD proposé par l'Administratrice accuse une contraction sans précédent de 120,1 millions de dollars, ce qui représente une baisse de volume de 12,3 % par rapport au budget brut de 980,9 millions de dollars que le Conseil d'administration a approuvé pour 2010-2011 par sa décision 2010/1. Cette réduction de volume est partiellement annulée par une hausse de 31,1 millions (3,2 % du budget) des coûts non discrétionnaires et des investissements de 40 millions de dollars (4,1 % du budget) (voir plus loin). Le projet de budget reflète donc une réduction nette de 49,3 millions de dollars, soit 5 %. Le budget institutionnel brut proposé pour 2012-2013 se chiffre ainsi à 931,9 millions de dollars et le budget institutionnel net des recettes déductibles (75,4 millions de dollars) à 856,5 millions. Le budget est présenté de manière détaillée dans le tableau 3 et analysé dans les paragraphes qui suivent.

Augmentation des coûts

85. L'augmentation nette des coûts d'un montant de 31,1 millions de dollars (3,2 % par rapport au total brut des crédits ouverts pour 2010-2011) apparaissant au tableau 3 concerne les coûts nominaux non discrétionnaires afférents aux structures, fonctions et activités du PNUD. Cette augmentation est nettement inférieure à celle enregistrée pour l'exercice 2010-2011 (91,5 millions de dollars, soit 10,7 %) et à celles de 2008-2009 (15,1 %) et de 2006-2007 (13,5 %).

86. Le mouvement des coûts tient principalement aux facteurs suivants :

a) Une augmentation nette de 17,4 millions de dollars, imputable à l'effet de l'inflation sur l'indemnité de poste versée au personnel recruté sur le plan international et sur les autres prestations versées au personnel local du siège, aux administrateurs recrutés sur le plan national et au personnel local des bureaux de pays, ainsi que sur les frais de fonctionnement;

b) Une augmentation nette de 12 millions de dollars, imputable aux augmentations périodiques des traitements du personnel international et local du siège ainsi qu'aux révisions des barèmes de rémunération des administrateurs recrutés sur le plan national et du personnel local des bureaux de pays décidées par l'ONU en fonction des résultats d'enquêtes sur le coût de la vie;

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

d) Une augmentation nette de 0,2 million de dollars, qui s'explique par les reclassements de postes proposés.

87. L'incidence globale de l'inflation pour 2012-2013 est estimée à 2,5 % par an, taux correspondant à l'effet combiné d'un taux annuel d'inflation de 1,2 % au siège et de 3,9 % pour les bureaux de pays. Le taux global pour l'exercice 2010-2011 était de 3,3 % (1,8 % au siège et 4,5 % pour les bureaux de pays) et celui retenu pour

l'exercice 2008-2009 de 4,1 % (3,2 % au siège et 4,7 % pour les bureaux de pays). Ces taux sont établis par le Secrétariat de l'ONU pour New York et Genève, et sont ceux affichés sur le site Web du service de recherche du magazine *The Economist* pour les autres lieux d'affectation.

Tableau 3

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

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

		<i>Pourcentage du total brut des crédits ouverts pour 2010-2011 (980,9 millions de dollars)</i>
	<i>Total</i>	
I. Total net des crédits ouverts pour 2010-2011	905,8	
II. Augmentation des coûts (non discrétionnaires)		
Effets de l'inflation sur les prestations payables au personnel et les dépenses de fonctionnement	17,4	
Incidence des révisions des barèmes des traitements du personnel des Nations Unies	12,0	
Ajustements de change	1,5	
Incidence des reclassements de postes proposés	0,2	
Total des augmentations de coûts	31,1	3,2
III. a) Discipline budgétaire (diminutions de volume)		
Réductions dues à des gains d'efficacité opérationnelle	(30,6)	-3,1
Réductions dues à une meilleure répartition des coûts gérés centralement	(55,2)	-5,7
Réductions dues à des transferts de charges (imputation de certains coûts à d'autres ressources)	(13,0)	-1,3
Réductions dues à l'arrivée à terme d'investissements ponctuels	(21,3)	-2,2
Total des diminutions de volume	(120,1)	-12,3
b) Investissements institutionnels (augmentations de volume)		
Activités de gestion récurrentes		
Mise en œuvre du programme de réforme	6,0	
Renforcement de la gestion stratégique des ressources humaines	4,0	
Renforcement de l'appui aux pays traversant une période de transition fragile	4,2	
Encadrement des objectifs de développement mondiaux	2,0	
Renforcement des services à valeur ajoutée et de la responsabilité de l'organisation	11,1	
Total partiel	27,3	2,8

² Les montants net et brut des crédits pour 2010-2011 et 2012-2013 sont repris au tableau 2.

	<i>Pourcentage du total brut des crédits ouverts pour 2010-2011 (980,9 millions de dollars)</i>	
	<i>Total</i>	
Activités de gestion non récurrentes		
Renforcement des services à valeur ajoutée et de la responsabilité de l'organisation	9,9	
Total partiel	9,9	1,0
Activités visant à l'efficacité du développement		
Mise en œuvre du programme de réforme	0,8	
Encadrement des objectifs de développement mondiaux	2,0	
Total partiel	2,8	0,3
Total des augmentations de volume	40,0	4,1
Diminution nette de volume (III.a + III.b)	(80,1)	-8,2
IV. Montant net des réductions prévues du budget institutionnel (II + III)	(49,0)	-5,0
V. Mouvement prévu des recettes (montant net)		
(Augmentation)/diminution au titre des remboursements d'impôts	(0,3)	
Total, mouvement prévu des recettes	(0,3)	0,0
VI. Réductions totales du budget institutionnel (II + III + V)	(49,3)	-5,0
VII. Crédits demandés pour 2012-2013 [montant net estimatif (I + IV+ V)]	856,5	
VIII. Montant estimatif des recettes à inscrire au budget institutionnel	75,4	
IX. Montant estimatif brut des crédits nécessaires pour 2012-2013 (VII + VIII)	931,9	

Discipline budgétaire (diminutions de volume)

88. En réponse aux préoccupations exprimées par les membres du Conseil d'administration et eu égard à la crise économique qui touche actuellement le monde, la rigueur budgétaire, sous la forme de la compression et de la rationalisation des coûts, demeure l'une des principales priorités de l'Administratrice. Une démarche en trois volets a été adoptée pour parvenir à cette diminution réelle de volume de 120,1 millions de dollars (12,3 %) par rapport au montant brut des crédits ouverts pour 2010-2011. Premièrement, les unités administratives ont été priées d'améliorer leur efficacité opérationnelle globale en supprimant les services et activités redondants ou non essentiels et en déterminant quelles fonctions de moindre importance pourraient être réduites, notamment en procédant à un gel des postes (30,6 millions de dollars). Deuxièmement, des mesures de rationalisation des coûts ont été prises en vue d'une meilleure répartition des dépenses gérées centralement (55,2 millions de dollars), et les charges des unités administratives ont été mieux réparties entre les ressources ordinaires et extrabudgétaires (13,0 millions de dollars). Enfin, l'arrivée à terme

d'investissements d'équipement se manifeste par une réduction de volume (21,3 millions de dollars).

89. Compte tenu de ce qui précède, des réductions des dépenses autres que les dépenses de personnel de 96,0 millions de dollars sont proposées. Elles sont rendues possibles par : l'amélioration de l'efficacité opérationnelle (12,4 millions de dollars); l'amélioration de la rationalisation des coûts, permettant une meilleure répartition des dépenses gérées centralement (55,2 millions de dollars) et l'imputation aux ressources extrabudgétaires précédemment financées par les ressources ordinaires de certaines dépenses (7,1 millions de dollars); et l'arrivée à terme d'investissements d'équipement et autres (21,3 millions de dollars).

90. Des réductions des dépenses de personnel sont également proposées (24,1 millions de dollars). Elles portent sur 33 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 55 postes d'agent local, soit 88 postes au total. Ces réductions seront rendues possibles par : l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, notamment des gels ou réductions d'effectifs (18,2 millions de dollars) et l'imputation de certaines dépenses aux ressources extrabudgétaires (5,9 millions de dollars). Les réductions proposées se répartissent comme suit :

- a) Postes gelés : 20 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 23 postes d'agent local;
- b) Postes supprimés : 4 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 14 postes d'agent local;
- c) Postes dont le coût sera imputé aux ressources extrabudgétaires : 9 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 18 postes d'agent local.

91. Pendant l'exercice 2012-2013, l'accent sera mis en priorité sur l'amélioration de la prestation des services stratégiques et institutionnels, une plus grande attention étant accordée à la rapidité, aux coûts et à la qualité des modalités afin d'obtenir des réductions significatives des délais d'exécution et du coût des services dans des domaines essentiels, en particulier le recrutement et les achats. Des mesures concrètes seront prises pour améliorer le processus d'élaboration des programmes et projets, long et à bien des égards trop rigide, qui nuit souvent à l'efficacité opérationnelle des bureaux de pays. La mise en service d'un ensemble d'outils souples et adaptés à la conception de programmes de développement répondant aux priorités des pays sera une première étape importante sur la voie de la rationalisation des opérations des bureaux et la simplification de procédures administratives trop lourdes qui n'apportent guère de valeur ajoutée.

92. Les coûts liés aux voyages, aux services de consultants et aux frais de télécommunications seront encore réduits. Le PNUD étudiera la possibilité de transférer à des centres régionaux ou mondiaux l'exécution d'activités et de transactions courantes actuellement dispersées entre les unités de toute l'organisation. Les centres éventuellement choisis devraient avoir accès à un marché du travail offrant les compétences requises et disposer des installations et moyens informatiques voulus. Les leçons tirées de la création du centre mondial de services partagés, chargé d'aider à l'adoption des normes IPSAS, seront utiles à cet égard. Les possibilités d'externalisation seront également étudiées. L'architecture informatique sera améliorée et les capacités du personnel interne seront renforcées dans les domaines stratégiques et créateurs de valeur ajoutée. Enfin, ces projets et

ceux qui sont actuellement à l'étude devraient rendre l'organisation plus efficace et lui permettre de faire plus avec moins de moyens.

93. Jusqu'à présent, la majeure partie des dépenses afférentes aux services fournis au PNUD par le Secrétariat de l'ONU et aux activités cofinancées du système des Nations Unies (assurance maladie après la cessation de service, sécurité, informatique et activités de formation) étaient imputées aux ressources ordinaires parce qu'elles constituaient la source de financement de la plupart des postes du PNUD. Toutefois, les autres ressources tirées du partage des coûts et des fonds d'affectation spéciale ont augmenté et il en a été de même du nombre de postes dont le coût et les frais de gestion centrale ou locale connexes sont financés autrement que par les ressources ordinaires.

94. Compte tenu de ce qui précède et afin d'accroître la transparence budgétaire et de mieux répartir les dépenses, une initiative a été lancée dans l'ensemble de l'organisation pour rationaliser l'imputation de ces dépenses gérées centralement en les rattachant aux sources de financement des postes et des coûts connexes. Cette initiative a été un succès, en grande partie grâce aux investissements que le PNUD continue de consacrer au système Atlas, son progiciel de gestion intégré, et aux améliorations qu'ils ont permises, rendant possible une meilleure exploitation des données sur le personnel. L'analyse réalisée pour la mise en application des normes IPSAS a aussi contribué au succès de l'initiative. Ainsi, il a été possible d'améliorer l'imputation des dépenses, totalisant 55,2 millions de dollars, réparties comme suit : services fournis par le Secrétariat de l'ONU et participation aux coûts des activités cofinancées du système des Nations Unies (9,9 millions de dollars); assurance maladie après la cessation de service (9,0 millions de dollars); sécurité (25,7 millions de dollars); et informatique, formation et dépenses liées à la cessation de service (10,6 millions de dollars).

95. Le PNUD a réalisé par ailleurs un certain nombre d'investissements bénéfiques et rentables. Certains de ces investissements (investissements d'équipement ou autres) sont parvenus à leur terme et n'ont plus à être financés, d'où une réduction totale de 21,3 millions de dollars ainsi répartie : incidences de la réforme des régimes contractuels décidée par l'Assemblée générale et activités préparatoires à la mise en application des normes IPSAS (9,5 millions de dollars); investissements dans la gestion des connaissances (6,7 millions de dollars); et investissements d'équipement (mises à niveau d'Atlas et remplacement du système téléphonique du siège) (5,1 millions de dollars).

Investissements institutionnels (augmentations de volume)

96. Des augmentations de volume totalisant 40 millions de dollars sont proposées dans cinq domaines stratégiques pour des investissements récurrents (30,1 millions de dollars) et ponctuels (9,9 millions de dollars), soit une augmentation de volume de 4,1 % par rapport au montant brut des crédits ouverts pour 2010-2011. La création de 77 postes est proposée (32 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 45 postes d'agent local). Tous ces investissements sont présentés comme tels parmi les extrants correspondant aux résultats prévus dans le cadre de résultats (voir le chapitre 3). On trouvera ci-après une brève description des investissements proposés dans les cinq domaines stratégiques définis au paragraphe 17.

Mise en œuvre du programme de réforme

97. Le succès du programme de réforme dépend du renforcement des moyens de planification stratégique et de la capacité de gestion des bureaux régionaux et centraux. Le programme de réforme établit clairement les responsabilités des bureaux, à savoir : i) appliquer les décisions de l'organisation au niveau régional et les intégrer dans tous les bureaux; ii) exécuter efficacement les programmes; iii) affecter les ressources en fonction des priorités de l'organisation; iv) surveiller la qualité des programmes, rendre compte des résultats obtenus et respecter les règles de l'organisation; et v) pratiquer l'ouverture aux niveaux régional et mondial.

98. Les activités de planification et de gestion stratégiques seront mieux adaptées aux exigences de l'avenir. Un suivi systématique des événements régionaux et mondiaux étayant la formulation de programmes nationaux, régionaux et mondiaux de qualité dans lesquels les priorités stratégiques du PNUD sont complètement intégrées devrait permettre à l'organisation de mieux se positionner. Des analyses régulières des portefeuilles de programmes devraient permettre d'en déterminer les points forts et les points faibles, et ouvrir des perspectives nouvelles d'action. Il serait ainsi possible de suivre les résultats de manière à répartir au mieux les ressources et d'intervenir rapidement si la performance s'annonce insuffisante. Ces activités devraient déboucher sur le renforcement des capacités de planification, d'exécution et de suivi systématique de l'appui aux bureaux de pays et permettre de répondre plus rapidement à leurs besoins, déterminés notamment d'après les demandes de services qu'ils adressent aux bureaux centraux.

99. Parallèlement, le PNUD accordera une attention accrue à l'élaboration des politiques grâce à la création d'une équipe restreinte chargée des orientations stratégiques au Bureau des politiques de développement. Elle sera placée sous la direction d'un économiste en chef et donnera des avis sur l'évolution de la situation mondiale et les tendances nouvelles, et leurs incidences pour les programmes de pays et régionaux. Cette équipe sera également chargée d'élaborer et de coordonner une stratégie intégrée pour le PNUD, conforme aux priorités de l'organisation.

100. Il est essentiel que le PNUD, pour donner suite à la décision 2011/14 du Conseil d'administration sur l'examen à mi-parcours du plan stratégique, renforce les moyens de gestion axée sur les résultats pour tous les aspects de ses activités, et qu'il adapte le cadre des résultats du plan stratégique et son système interne de collecte de données pour y intégrer plus systématiquement des données comparables sur les pays et les programmes. Le PNUD devra, parallèlement, élaborer un nouveau cadre de résultats plus vigoureux en vue de l'établissement du prochain plan stratégique (2014-2017), en s'inspirant des meilleures pratiques internationales en matière de chaînes de résultats. Cette entreprise exigera des recherches et des analyses statistiques poussées propres à éclairer les questions qui se posent quant à l'efficacité et à l'efficacités du PNUD et au ratio ressources/résultats.

101. L'Administratrice propose donc un investissement de 6,8 millions de dollars à imputer aux ressources ordinaires pour appuyer l'exécution du programme de réformes, dont : i) 5,0 millions de dollars pour le renforcement de la planification stratégique et de la capacité de gestion (création de 10 postes d'administrateur recruté sur le plan international); ii) 0,8 million de dollars pour la définition des politiques (création de 1 poste d'économiste en chef de la classe D-2 et de 1 poste d'assistant administratif); et iii) 1,0 million de dollars pour l'amélioration de tous les aspects de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation,

dans la perspective de l'établissement du prochain plan stratégique et du prochain cadre de résultats.

Renforcement de la gestion stratégique des ressources humaines

102. La gestion du capital humain tient une place essentielle dans le programme de réformes, qui prévoit un changement progressif de la culture institutionnelle, qui fera du PNUD une organisation stratégiquement adaptée à sa mission et préparée au changement, grâce à la mobilisation de son personnel, attaché à l'excellence des résultats et rendu solidaire par l'observation de principes et valeurs communs. Il est nécessaire de renforcer les outils et les systèmes de gestion des compétences et de planification des effectifs pour pouvoir : élaborer une stratégie de renforcement des capacités individuelles; définir les compétences spécialisées dont les différents types de bureaux auront besoin; et améliorer les processus internes.

103. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale a demandé que l'application des nouvelles dispositions relatives aux régimes contractuels des fonctionnaires soit régie par un règlement unique. Du fait des régimes contractuels, le PNUD gère désormais 1 200 postes supplémentaires d'administrateur recruté sur le plan international. Le nombre des engagements permanents et de durée déterminée a de même augmenté, ainsi que celui des départs et des recrutements. Il en est résulté une charge de travail supplémentaire que les effectifs actuels ne permettent pas d'absorber. De plus, toute décentralisation sera impossible tant qu'une solution centrale n'aura pas été trouvée pour résorber l'arriéré et que les effectifs des unités n'auront pas été suffisamment renforcés.

104. Compte tenu de ce qui précède, l'Administratrice propose un investissement de 4,0 millions de dollars, à imputer aux ressources ordinaires, qui se répartira comme suit :

a) Création de quatre postes d'administrateur recruté sur le plan international pour des spécialistes de la rationalisation des processus, de l'analyse des effectifs et des emplois, de la conception de systèmes, de la planification des carrières, et de la médiation et de la facilitation;

b) Reconfiguration prioritaire des processus internes afin que le personnel chargé de la gestion des ressources humaines dispose de plus de temps pour accomplir des fonctions essentielles, telles que la gestion des compétences et la planification de la relève et l'accélération du recrutement;

c) Création de deux postes d'administrateur recruté au plan international et de huit postes d'agent local, pour permettre aux services compétents d'absorber la charge de travail supplémentaire due à la réforme des régimes contractuels et de gérer efficacement les risques connexes.

Renforcement de l'appui aux pays traversant une période délicate de transition

105. L'objectif premier du PNUD en matière de prévention des crises et de relèvement reste de renforcer les capacités nationales de prévention ou d'atténuation des risques liés aux crises et d'appuyer les mesures de relèvement rapide qui favorisent le développement durable des pays. Pendant l'exercice 2012-2013, le PNUD sera appelé à fournir un soutien à un certain nombre de pays en situation critique, dont le Soudan du Sud et des pays de la région des États arabes.

106. À la suite de son accession à l'indépendance, prévue pour le 9 juillet 2011, le Soudan du Sud sera un pays à bâtir, ce qui exigera la réorientation du programme du PNUD dans les domaines suivants : i) bonne gouvernance et édification d'un État; ii) prévention des crises et relèvement; et iii) croissance et développement économiques sans laissés pour compte. Le bureau auxiliaire actuellement établi à Djouba deviendra un bureau de pays permanent doté des moyens de gestion, de programmation et des moyens opérationnels dont il aura besoin pour mettre en œuvre un programme pluridimensionnel.

107. De même, les événements qui se produisent dans la région des États arabes exigent que le PNUD modifie et recentre son appui. Pour que les transitions se déroulent selon les aspirations des citoyens, les nouveaux modèles politiques doivent être tels qu'ils favorisent la participation de tous à la vie économique, sociale et politique. Compte tenu du caractère imprévisible du contexte politique actuel, à quoi s'ajoute la soudaine réduction des fonctions de l'État dans la région, il importe de répondre rapidement aux besoins immédiats de la population tout en préparant la transition politique pour le plus long terme. Les programmes de pays devront donc être adaptés pour répondre aux besoins créés par ces situations de transition, et il faudra renforcer les moyens de bureaux de pays pour qu'il puissent pratiquer une gestion réactive aisément adaptable, soutenir efficacement la mise en œuvre des programmes et dispenser des services de conseil.

108. Compte tenu de ce qui, l'Administratrice propose un investissement de 4,2 millions de dollars à imputer aux ressources ordinaires, pour l'aide aux pays en situation délicate de transition; cet investissement permettra de créer les postes suivants : i) 1 poste de directeur de pays (D-2) et 6 postes d'administrateur recruté sur le plan national et d'agent local au Soudan du Sud; ii) 1 poste de directeur de pays (D-2) au Yémen; iii) 1 poste de chef d'équipe d'aide à la transition (D-1) pour la région des États arabes dont le titulaire assurera la coordination rendue nécessaire par l'existence de plusieurs crises simultanées dans la région. Cet investissement facilitera aussi le transfert progressif du bureau de pays pour l'Iraq d'Amman à Bagdad.

Encadrement des objectifs de développement mondiaux

109. En janvier 2011, le PNUD a présenté sa stratégie d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, qui sert de guide aux pays où les progrès sont particulièrement lents. Elle a été mise à l'essai dans 10 pays, qui ont par la suite établi des plans d'action de qualité. La stratégie a reçu l'aval du Groupe des Nations Unies pour le développement. Par ailleurs, la Réunion plénière de haut niveau de Assemblée générale sur les objectifs du Millénaire pour le développement a permis d'aboutir à un accord international sur la nécessité d'accélérer encore la réalisation des objectifs du Millénaire, notamment en coordonnant mieux les activités entreprises par les gouvernements et celles réalisées par les partenaires de développement en application des plans d'action de pays. Ces plans visent en particulier les obstacles majeurs rencontrés en matière de définition des politiques, et d'investissements et les déficits de capacité qui ralentissent les progrès, notamment vers l'élimination des disparités les plus criantes entre les sexes, les revenus et les zones géographiques. Au cours de l'exercice 2012-2013, le PNUD prévoit de soutenir l'élaboration de 12 autres plans d'action de pays.

110. Eu égard à son mandat unique et d'envergure mondiale, le PNUD doit participer activement aux préparatifs de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio +20), au cours de laquelle la question la plus importante pour la période ultérieure à l'échéance fixée pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement sera abordée : comment définir un modèle de croissance durable qui ne compromette pas les progrès déjà accomplis dans les domaines de la réduction de la pauvreté, des changements climatiques et d'autres domaines très importants. En étroite collaboration avec ses partenaires du système des Nations Unies, le PNUD rassemblera, analysera et synthétisera des informations de fond provenant de sources multiples. Ces activités devraient contribuer à la définition d'un cadre institutionnel, mondial et dynamique pour le développement.

111. Le PNUD est parmi les parrains de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, à laquelle ont adhéré de multiples parties prenantes; cette initiative a pour but de simplifier l'obtention, l'exploitation et la comparaison des informations sur les dépenses consacrées à l'aide. Elle réunit des pays donateurs et des pays en développement, des organisations non gouvernementales et des experts autour du thème de l'information sur l'aide au développement. Le PNUD s'est engagé à adopter progressivement et au moindre coût les normes de transparence fixées par l'Initiative, afin de pouvoir fournir des informations de meilleure qualité à ses partenaires et au public. Il devra à cette fin modifier la présentation de ses rapports, remanier ses systèmes, réorganiser et harmoniser les données.

112. Compte tenu de ce qui précède, l'Administratrice propose un investissement de 4,0 millions de dollars, à imputer aux ressources ordinaires, qui sera réparti comme suit : i) 2,0 millions de dollars pour l'aide à l'établissement par 12 pays de programme de plans d'action de qualité entrant dans le cadre de la stratégie d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement; ii) 1,0 million de dollars pour l'élaboration, dans le cadre des préparatifs de la conférence Rio +20, d'un document de synthèse, expliquant de manière détaillée comment l'économie verte peut favoriser la réalisation des objectifs de développement durable; et iii) 1,0 million de dollars pour la mise à niveau des données, des modes d'établissement de rapports et des fonctions des systèmes afin de faciliter l'adoption des normes de transparence fixées par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

Renforcement de la valeur ajoutée des services institutionnels et du respect du principe de responsabilité

113. Dans sa résolution 60/283, l'Assemblée générale a approuvé le remplacement des Normes comptables du système des Nations Unies par les normes IPSAS, considérées comme la référence par les organismes du secteur public et les organisations à but non lucratif. La mise en œuvre des normes IPSAS devrait entraîner une plus grande transparence et un plus grand respect du principe de responsabilité puisque la communication de l'information financière se ferait selon des principes cohérents, comparables et harmonisés. Elle faciliterait aussi l'harmonisation des règlements financiers et des règles de gestion financière, des processus-métier et des politiques et procédures. Le PNUD est bien parti pour achever le passage aux normes IPSAS au début de janvier 2012 et les préparatifs actuels sont bien avancés. Toutefois, il faudra engager des dépenses non renouvelables en 2012, première année de la mise en œuvre des Normes, afin de

stabiliser les processus-métier et le déroulement des tâches, d'appuyer la vérification des soldes d'ouverture, de procéder à une évaluation actuarielle des engagements au titre des prestations dues aux employés, de continuer à affiner les états et l'interprétation à donner aux politiques, et de continuer à épauler les bureaux de pays afin d'atténuer les risques liés à la mise en œuvre.

114. Un centre de services mondial sera chargé de formuler des conseils sur des questions intéressant le PNUD tout entier et de fournir un appui aux bureaux de pays dans le cadre d'opérations complexes relatives aux normes IPSAS. Il permettra de faire des économies d'échelle et facilitera la mise en commun des connaissances et des pratiques de référence. Il sera installé dans un endroit bon marché disposant d'un vivier de travailleurs compétents. Ses apports seront cruciaux puisqu'ils aiguilleront la réflexion concernant la mise au point de processus-métier plus efficaces, moins onéreux et mieux pensés dans l'ensemble du PNUD.

115. Une feuille de route a été mise au point dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC) pour 2012-2013. Elle met en évidence le rôle majeur joué par les TIC en ce qui concerne la fourniture de conseils stratégiques et de services institutionnels à valeur ajoutée et l'amélioration de la communication de l'information, du respect des règles et de la gestion des risques. Il faudra procéder à des investissements non renouvelables en 2012-2013 afin d'apporter des améliorations cruciales au progiciel de gestion intégré qui soutendront la sécurité du système Atlas, la gestion des ressources humaines, l'application des normes IPSAS et la gestion des programmes, et de renforcer les moyens consacrés à Internet. Des investissements non renouvelables sont également nécessaires dans les domaines de la gestion axée sur les résultats, la communication de l'information stratégique et l'archivage des données en vue d'améliorer la communication de l'information, le respect des règles et la gestion des risques.

116. Des investissements renouvelables sont également demandés pour l'exercice 2012-2013 afin de faire fond sur les investissements stratégiques qui ont été faits en 2010-2011 en ce qui concerne l'intranet, Internet et l'extranet, et afin de les consolider. Ces investissements ont permis de renforcer les capacités de gestion et de mise en commun des connaissances dans l'ensemble du PNUD. L'intranet du PNUD a été réorganisé afin d'améliorer l'efficacité interne et de faciliter l'intégration et l'harmonisation avec les outils de gestion des résultats et de l'information internes. Les sites Web sont désormais gérés au moyen d'un système de gestion des contenus, qui permet à leurs propriétaires d'en modifier le texte, les graphiques et la structure, même s'ils n'ont qu'un minimum de connaissances techniques. L'extranet du PNUD constitue une plate-forme institutionnelle, qui facilite la collaboration, la mise en commun des connaissances, la communication et les échanges avec les partenaires de développement.

117. Le Groupe des investigations du Bureau de l'audit et des investigations fait face à une augmentation notable du nombre et de la complexité des plaintes et des demandes d'ouverture d'enquête. La progression des allégations de fraudes et de malversations financières est particulièrement préoccupante. Si l'on ne remédie pas rapidement à ces situations et si les activités de suivi ne sont pas menées à bien, le personnel du Groupe serait contraint de délaisser ses autres fonctions, ce qui nuirait à la qualité d'activités stratégiques et en amoindrirait la valeur. Il est donc crucial de doter le Groupe de moyens accrus.

118. L'Administratrice propose donc de consacrer 21 millions de dollars prélevés sur les ressources ordinaires à l'appui de services institutionnels à valeur ajoutée et du respect du principe de responsabilité. Dix de ces 21 millions de dollars serviraient à financer la mise en œuvre des normes IPSAS, dont 3,8 millions sous forme d'investissements non renouvelables et 6,2 millions sous forme de dépenses renouvelables qui serviraient à financer le centre de services mondial, notamment la création de 10 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 30 postes d'agent recruté sur le plan local. Dix autres millions appuieraient les activités informatiques et télématiques, dont 6,1 millions sous forme de dépenses non renouvelables et 3,9 millions sous forme d'investissements renouvelables. Un million de dollars serait consacré à des dépenses renouvelables du Groupe des investigations avec la création de deux postes d'administrateur recruté sur le plan international.

Prévisions de recettes

119. Le montant estimatif des recettes du budget institutionnel pour 2012-2013 s'élève à 75,4 millions de dollars, soit une augmentation de 300 000 dollars par rapport au budget de 2010-2011. Ces recettes se décomposent en trois catégories : les contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, les recettes que le programme des Volontaires des Nations Unies tire des services qu'il fournit aux organismes des Nations Unies et une passerelle 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.

120. Le montant estimatif des contributions aux dépenses locales des bureaux extérieurs que les gouvernements doivent verser s'établit à 52,6 millions de dollars, soit un niveau identique à celui de l'exercice biennal précédent. Les recettes au titre du programme des Volontaires des Nations Unies devraient également rester à un niveau identique à celui de l'exercice 2010-2011, soit 5 millions de dollars. Le montant devant permettre de compléter le financement des remboursements d'impôt devrait augmenter de 300 000 dollars, portant à 17,8 millions de dollars le montant total des ressources obtenues au moyen de la passerelle comptable.

Contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux

121. Le tableau 4 fait apparaître pour 2010 les contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux, à savoir les versements directs en espèces, les passerelles comptables avec des contributions volontaires, et les contributions en nature, selon la catégorie de revenu des pays de programme. Par rapport au montant total des dépenses (62,9 millions de dollars), le montant des contributions représentait 47,3 millions de dollars en 2010, dont 34,9 millions de dollars pour les versements directs en espèces et les passerelles comptables avec des contributions volontaires, et 12,4 millions de dollars pour les contributions en nature. Cela représente une progression d'un point de pourcentage entre 2008 et 2010 en ce qui concerne le versement des contributions dues par les gouvernements : le taux de versement avait atteint 74 % en 2008, le montant des contributions versées s'étant établi à 49,3 millions de dollars alors que l'objectif était de 66,4 millions de dollars, tandis que le taux de versement atteint en 2010 s'élevait à 75 %, le montant des contributions versées s'établissant à 47,3 millions de dollars alors que l'objectif était de 62,9 millions de dollars.

122. L'Administratrice se félicite des progrès accomplis par de nombreux pays de programme pour honorer les engagements pris quant à leur contribution aux dépenses des bureaux locaux. Néanmoins, le respect de leurs obligations par les pays à revenu intermédiaire demeure insuffisant. Pour l'exercice biennal 2012-2013, le PNUD continuera de se ménager la possibilité de retenir une partie des ressources budgétaires allouées aux pays dont la contribution aux dépenses des bureaux locaux est très insuffisante.

Tableau 4
Contributions aux dépenses des bureaux locaux, par catégorie de pays, en 2010

(En millions de dollars)

Catégorie de pays	Montant dû, y compris contributions en nature	Montant reçu		Total	Pourcentage du montant dû
		Espèce et passerelles comptables	Contributions en nature		
Pays à faible revenu	16,8	6,5	4,9	11,4	68
Pays à revenu intermédiaire	35,4	19,2	6,1	25,3	71
Pays contributeurs nets	10,6	9,2	1,4	10,6	100
Total	62,9	34,9	12,4	47,3	75

Modifications concernant les postes

123. Le tableau 5 indique la répartition des postes par lieu d'affectation (ressources ordinaires) et le tableau récapitulatif 5, la répartition des postes par lieu d'affectation (total des ressources, y compris les postes financés par les autres ressources). Le tableau récapitulatif 3 fait apparaître les modifications qu'il est proposé d'apporter concernant les postes de rang supérieur financés au moyen des ressources ordinaires.

124. Le PNUD propose une réduction nette de 11 du nombre total de postes financés par les ressources ordinaires, qui passerait de 3 217 pour l'exercice biennal 2010-2011 à 3 206 pour l'exercice 2012-2013. Cette proposition aurait les incidences suivantes :

a) Activités de gestion : réduction nette de 3 postes D-2 et augmentation nette d'un poste D-1, augmentation nette de 16 postes d'administrateur recruté sur le plan international et diminution nette de 4 postes d'agent recruté sur le plan local;

b) Activités visant à l'efficacité du développement : augmentation d'un poste D-2 et d'un poste D-1 et réduction nette de 18 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 3 postes d'agent recruté sur le plan local;

c) Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies : suppression d'un poste d'agent local;

d) Activités entreprises à des fins spéciales : suppression d'un poste d'agent local.

125. Le nombre total de postes prévus pour 2012-2013 dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux s'établit à 2 684 (83,7 % du nombre total de postes), dont 114

postes de Volontaire des Nations Unies dans les bureaux de pays. Les 522 autres postes sont affectés au siège, soit 10 postes au Bureau de la coordination des activités de développement, 63 postes de Volontaire des Nations Unies, 16 postes au Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et 433 postes pour tous les autres services du PNUD.

126. Les modifications ainsi proposées pour 2012-2013 sont déterminées par deux grands facteurs : a) les diminutions en volume prévues par le présent budget; b) les investissements proposés. L'effet des modifications liées aux diminutions en volume et aux investissements est analysé au paragraphe 90 et aux paragraphes 96 à 118.

Tableau 5
Répartition des postes par lieu d'affectation (ressources ordinaires)

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

	Postes approuvés en 2010-2011							Variation : augmentation (diminution)					Postes proposés pour 2012-2013							
	ADM/ SGA/SSG	D-2	D-1	AI	Autres	Total	Pour- centage	ADM/ SGA/SSG	D-2	D-1	AI	Autres	Total	ADM/ SGA/SSG	D-2	D-1	AI	Autres	Total	Pour- centage
I. Gestion																				
Bureau de pays et bureaux régionaux	-	44	120	216	1 517	1 897	59,0	-	(2)	2	(2)	(8)	(10)	-	42	122	214	1 509	1 887	58,9
Siège	10	19	37	158	146	370	11,5	-	(1)	(1)	18	4	20	10	18	36	176	150	390	12,2
Total partiel	10	63	157	374	1 663	2 267	70,5	-	(3)	1	16	(4)	10	10	60	158	390	1 659	2 277	71,1
II. Efficacité de l'aide au développement																				
Bureaux de pays et bureaux régionaux	-	1	2	76	621	700	21,8	-	1	1	(16)	(3)	(17)	-	2	3	60	618	683	21,3
Siège	-	6	9	18	12	45	1,4	-	-	-	(2)	-	(2)	-	6	9	16	12	43	1,3
Total partiel	-	7	11	94	633	745	23,2	-	1	1	(18)	(3)	(19)	-	8	12	76	630	726	22,6
III. Coordination des activités de développement des Nations Unies																				
Bureau de pays ¹						-							-							-
Bureau de la coordination des activités de développement	-	1	1	2	7	11		-	-	-	-	(1)	(1)	-	1	1	2	6	10	
Total partiel	-	1	1	2	7	11	0,3	-	-	-	-	(1)	(1)	-	1	1	2	6	10	0,3
IV. Fins spéciales																				
Volontaires des Nations Unies ²	-	1	3	20	154	178	5,5	-	-	-	-	(1)	(1)	-	1	3	20	153	177	5,5
Fonds d'équipement	-	1	3	7	5	16	0,5	-	-	-	-	-	-	-	1	3	7	5	16	0,5
Total partiel	-	2	6	27	159	194	6,0	-	-	-	-	(1)	(1)	-	2	6	27	158	193	6,0
Total	10	73	175	497	2 462	3 217	100,0	-	(2)	2	(2)	(9)	(11)	10	71	177	495	2 453	3 206	100,0

¹ Tous les fonctionnaires affectés aux bureaux de pays sont compris dans la catégorie « bureaux de pays et bureaux régionaux » aux rubriques « I. Gestion » et « II. Activités visant à l'efficacité du développement ».

² Des 153 Volontaires, 114 sont affectés aux bureaux de pays.

127. La création de postes, ou le reclassement de postes existants, aux classes D-2 et D-1, doit correspondre à des responsabilités plus vastes et plus complexes, surtout au niveau des bureaux de pays. Pour ces postes, les propositions ont été évaluées au regard des directives de la Commission de la fonction publique internationale relatives au reclassement de postes. Selon la norme-cadre de la Commission pour le classement des emplois, le poste de directeur est un poste auquel s'attachent de hautes responsabilités. Cela est le cas en particulier des coordonnateurs résidents, qui pilotent l'action des organismes des Nations Unies dans les pays et doivent promouvoir le programme d'action de l'ONU auprès des gouvernements hôtes. Cela est aussi le cas des directeurs de pays, qui exercent des fonctions de direction et d'administration capitales dans la plupart des pays en proie à des crises complexes, y compris la représentation du PNUD dans les équipes de pays des Nations Unies.

128. Soucieux de maîtriser les coûts, et compte tenu des orientations données précédemment par le Conseil d'administration et par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, le PNUD propose de ne pas modifier le nombre de postes de responsabilité financés au moyen des ressources ordinaires pour 2012-2013. Cela correspond à une réduction nette de deux postes D-2 annulée par une augmentation nette de deux postes D-1. On trouvera des détails concernant les changements qui sont proposés pour les postes de responsabilité dans le tableau récapitulatif 3.

129. S'agissant de la classe D-2, il est proposé de geler trois postes D-2 et de déclasser un poste D-2 à D-1. Il est également proposé de créer trois postes D-2 (un poste d'économiste d'entreprise et deux postes de directeur de pays au Soudan du Sud et au Yémen). Il est proposé en outre de reclasser à D-2 un poste D-1 de coordonnateur résident au vu des circonstances particulières qui dominent sur les plans politique et opérationnel et sur ceux du développement et de la représentation.

130. Il est proposé de créer un poste D-1 réservé à un responsable de la transition dans la région des États arabes. Le titulaire serait en poste au Caire et gérerait et coordonnerait les nouvelles activités résultant des troubles politiques, économiques et sociaux dans la région. La création de ce poste est compensée par la suppression d'un poste D-1 au Service administratif.

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

B. Autres ressources

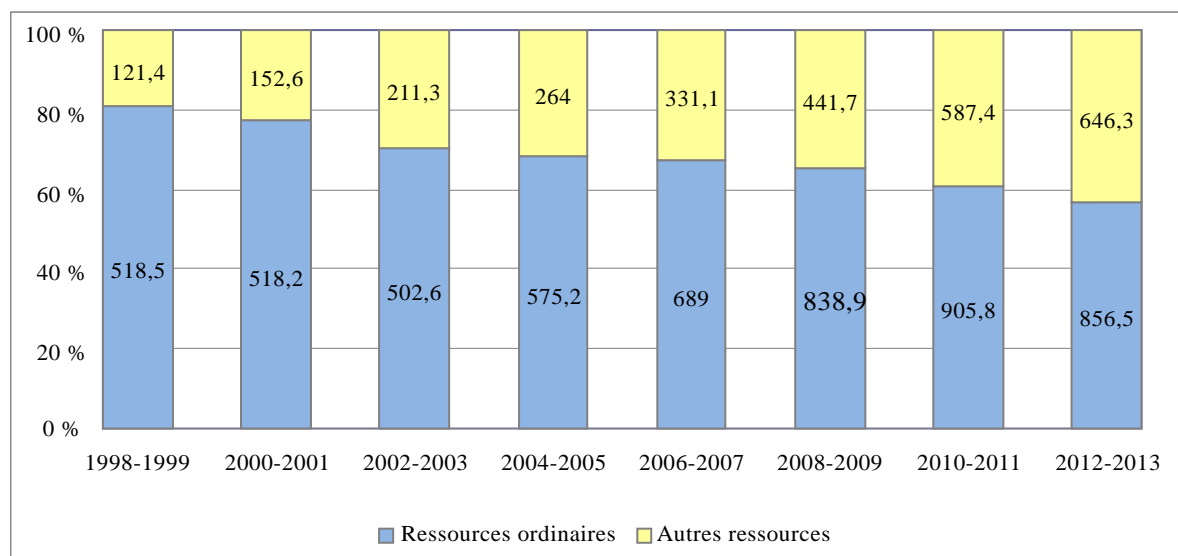
Projections

132. La figure 3 présente les prévisions de dépenses inscrites au budget. Les dépenses institutionnelles financées au moyen des ressources ordinaires, d'un montant estimatif net de 856,5 millions de dollars (905,8 millions de dollars en 2010-2011) et celles financées au moyen des autres ressources, d'un montant estimatif de 646,3 millions de dollars (587,4 millions en 2010-2011) sont présentées dans le tableau 2. La part des dépenses financées par les autres ressources dans le montant total des dépenses prévues (ressources ordinaires et autres ressources) continue de progresser. Pour l'exercice biennal 1998-1999, les dépenses financées au moyen des autres ressources avaient été estimées à 121 millions de dollars, soit 19 % du total des dépenses. Cette part a atteint 587 millions de dollars, soit 39 %, en 2010-2011. Pour l'exercice biennal 2012-2013, on prévoit que le montant des dépenses financées au moyen des autres ressources augmentera encore, pour s'établir à 646 millions de dollars, soit 43 % du total des dépenses, ce qui représente une progression de 59 millions (10 %) par rapport à 2010-2011.

Figure 3

Prévisions de dépenses au titre du budget institutionnel* Parts relatives des ressources ordinaires et des autres ressources

(En millions de dollars, en valeur nominale)



* Pour faciliter la comparaison, les ressources sont présentées conformément à la classification des coûts, en accord avec la décision 2010/32 du Conseil d'administration.

133. Selon les estimations actuelles, les recettes provenant du recouvrement des coûts devraient s'établir à 592 millions de dollars en 2012-2013 [voir tableau 6, section I)], contre 568 millions de dollars en 2010-2011, soit une augmentation de 24 millions de dollars (4 %). Ces recettes comprennent :

a) Des recettes au titre des services généraux de gestion provenant du cofinancement par les donateurs, d'un montant de 418 millions de dollars (contre 384 millions de dollars en 2010-2011), correspondant à 6,25 % (contre 6 % en 2010-2011) du montant de 6,7 milliards de dollars (6,4 milliards de dollars en 2010-2011). Il s'agit du point médian entre le montant estimatif des dépenses afférentes aux programmes (7 milliards 494 millions de dollars) et le montant estimatif des contributions provenant de ressources bilatérales et multilatérales (5 milliards 950 millions de dollars). Ces recettes sont comprises dans le montant figurant à la rubrique « Ressources disponibles – Contributions », dans la colonne « Ressources bilatérales et multilatérales » du tableau 1;

b) Des recettes au titre des services généraux de gestion provenant de la participation aux coûts des pays de programme, d'un montant de 49 millions de dollars (contre 60 millions de dollars en 2010-2011), correspondant à 3,5 % (3,7 % en 2010-2011) du montant estimatif des dépenses afférentes aux programmes financées au moyen des ressources locales, soit 1 milliard 392 millions de dollars. Ces recettes sont comprises dans le montant figurant à la rubrique « Ressources disponibles – Contributions », dans la colonne « Ressources locales » du tableau 1;

c) Des recettes au titre des services fournis aux organismes des Nations Unies au niveau du siège, d'un montant de 50 millions de dollars (51 millions de dollars en 2010-2011), figurant à la rubrique « Ressources disponibles – Remboursement de services fournis à d'autres organismes des Nations Unies » du tableau 1;

d) Des recettes au titre des services fournis aux organismes des Nations Unies au niveau des bureaux de pays, d'un montant de 22 millions de dollars (21 millions de dollars en 2010-2011), figurant à la rubrique « Ressources disponibles – Contributions », dans les colonnes « Ressources bilatérales et multilatérales » et « Ressources locales » du tableau 1;

e) Des recettes diverses provenant du recouvrement des coûts, d'un montant de 53 millions de dollars (52 millions en 2010-2011). Ces recettes sont comprises dans le montant figurant à la rubrique « Ressources disponibles – Contributions », dans les colonnes « Ressources bilatérales et multilatérales » et « Ressources locales » du tableau 1.

134. Le montant estimatif des autres recettes s'élève à 136 millions de dollars pour 2012-2013, contre 80 millions en 2010-2011, comme présenté dans la section II du tableau 6. Cela représente une progression de 56 millions de dollars (80 %). Ces recettes sont comprises dans le montant figurant à la rubrique « Ressources disponibles – Recettes et ajustements », dans les colonnes « Ressources bilatérales et multilatérales » et « Ressources locales » du tableau 1. Elles correspondent à des intérêts créditeurs, à l'imputation des coûts des projets qui sont administrés sur le plan local et qui sont comptabilisés dans les comptes extrabudgétaires des bureaux de pays (anciennement comptabilisés à la rubrique Services d'appui à la mise en œuvre) et à l'imputation des coûts des projets qui sont administrés centralement et qui sont comptabilisés dans les comptes extrabudgétaires institutionnels (voir par. 93 et 94).

Tableau 6
Prévisions de recettes provenant du recouvrement des coûts et d'autres ressources connexes pour 2010-2011 et 2012-2013³

(En millions de dollars, en valeur nominale)

	2010-2011	2012-2013
I. Recouvrement des coûts		
Recettes au titre des services généraux de gestion		
Cofinancement par les donateurs	384	418
Participation aux coûts des pays de programme	60	49
Total partiel, recettes au titre des services généraux de gestion	444	467
Recettes au titre des services fournis aux organismes des Nations Unies		
Services fournis au Siège	51	50
Services fournis au niveau des bureaux de pays	21	22
Total partiel, recettes au titre des services fournis aux organismes des Nations Unies	72	72
Autres recettes provenant du recouvrement des coûts		
Frais d'administration	12	13
Recettes diverses*	40	40
Total partiel, autres recettes provenant du recouvrement des coûts	52	53
I. Total, recettes provenant du recouvrement des coûts	568	592
II. Autres ressources connexes		
Intérêts créditeurs	12	10
Coûts gérés localement**	39	40
Coûts gérés centralement**	29	86
II. Total, autres ressources connexes	80	136

* Correspond à des montants versés par des pays contributeurs nets au titre de remboursements, au remboursement de services spécialisés et à des recettes diverses au niveau des bureaux de pays.

** Correspond à l'imputation de certains coûts de projets qui sont comptabilisés dans le compte extrabudgétaire.

Défis

135. Par le passé, le recensement des activités et des coûts et leur imputation aux ressources ordinaires ou aux autres ressources se faisaient selon une démarche relativement simple et sans équivoque. Les activités et les coûts du personnel

³ Les montants estimatifs pour 2010-2011 et 2012-2013 sont compris à la rubrique « Ressources disponibles » du tableau 1 (voir par. 133 et 134).

travaillant auprès des ministères ou sur les sites des projets étaient considérés comme relevant des programmes et étaient donc entièrement imputés aux programmes ou aux projets financés au moyen des ressources ordinaires ou des autres ressources. À l'inverse, les activités et les coûts du personnel affecté aux bureaux de pays étaient considérés comme relevant des activités de gestion et étaient donc entièrement financés au moyen des ressources ordinaires ou des autres ressources du budget institutionnel ou du compte extrabudgétaire. Cette distinction n'a plus cours du fait du dynamisme des mandats, de la diversité des sources de financement et de l'évolution des mécanismes de réalisation du PNUD, ainsi que de l'accent qui est mis sur les activités de sensibilisation et les services consultatifs.

136. En principe, toutes les activités entreprises dans le cadre de projets et les coûts qui en découlent, comme cela est défini dans le plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays, les plans de travail annuels relatifs aux projets et les documents de projet, sont pris en charge par les administrations des pays de programme. Il s'agit des modalités d'exécution nationale et de réalisation par des moyens nationaux. Ces modalités supposent que les pays de programme se chargent de toutes les activités de réalisation et transposent les apports à la réalisation des projets en résultats et extrants de développement concrets. Cela suppose également que les ministères, administrations et organismes consacrent directement 93 % des fonds versés par les donateurs au titre de la participation aux coûts et des ressources prélevées sur les fonds d'affectation spéciale dans le cadre des modalités d'exécution nationale et de réalisation par des moyens nationaux (97 % dans le cas des pays de programme participant aux coûts) aux activités prescrites dans les projets. Cela suppose en outre que le PNUD recouvre l'intégralité des coûts institutionnels connexes relatifs aux services généraux de gestion en appliquant un taux de recouvrement de 7 % et comptabilise les montants correspondants parmi les fonds extrabudgétaires, comme approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2007/18.

137. Par ailleurs, conformément à l'organisation générale des responsabilités prévue par les modalités d'exécution nationale et de réalisation par des moyens nationaux, laquelle décrit les attributions des gouvernements des pays de programme et du PNUD, toutes les fonctions de contrôle et activités connexes du PNUD, à savoir les services généraux de gestion, doivent être financées au moyen du budget institutionnel ou du compte extrabudgétaire. De plus, conformément aux politiques et procédures du PNUD, toutes les activités de réalisation entreprises par le Programme doivent être imputées directement au projet ou au programme pertinent. Cela vaut aussi bien pour les projets exécutés selon les modalités d'exécution nationale et de réalisation par des moyens nationaux, le gouvernement étant le partenaire de réalisation et le PNUD l'entité responsable, que pour les modalités de réalisation directe, le PNUD étant le partenaire de réalisation.

138. Le PNUD doit actuellement faire face à trois défis interdépendants en ce qui concerne le rôle joué par les autres ressources dans les résultats institutionnels et les résultats concernant le développement. Le premier défi a trait aux problèmes mis en évidence dans le programme de changement structurel, à savoir le fait que les besoins des pays sont tels qu'ils excluent l'adoption de solutions toutes faites, conçues en fonction de services prédéfinis et imposant une présence dans le pays. Ce défi est relevé en bonne partie par le programme de changement et les initiatives connexes relatives aux typologies de bureaux de pays, aux modalités de réalisation des projets et aux mécanismes de programmation.

139. Le deuxième défi a trait à des modalités qui permettraient de comptabiliser les dépenses en fonction de leurs sources de financement de façon plus transparente et plus efficace, selon qu'elles servent à financer des activités de développement ou des activités institutionnelles. L'amélioration de l'imputation des coûts gérés centralement (voir par. 93 et 94) et le renforcement de la mise en œuvre et du suivi des activités rendu possible par l'organisation générale des responsabilités prévue par les modalités d'exécution nationale et de réalisation par des moyens nationaux devraient permettre de relever ce défi.

140. Le troisième défi concerne la mise en adéquation des ressources inscrites au compte extrabudgétaire et le financement des activités institutionnelles qui sous-tendent les activités de développement financées au moyen des autres ressources. Les fonds extrabudgétaires sont principalement le fruit de la politique de recouvrement des coûts. Cette politique prévoit l'application d'un taux de recouvrement de 7 % au minimum des sommes versées par les donateurs au titre de la participation aux coûts et des contributions destinées aux fonds d'affectation spéciale⁴, et de 3 % au minimum dans le cas de contributions versées par les pays de programme afin de financer les activités institutionnelles, à savoir les services généraux de gestion. Les activités institutionnelles financées au moyen des ressources ordinaires ne devraient pas servir à subventionner les activités imputées aux autres ressources. De même, les ressources provenant du recouvrement des coûts, qui sont inscrites au compte extrabudgétaire, ne devraient pas servir à financer les activités de réalisation menées par le PNUD. Le renforcement de la gestion du compte extrabudgétaire et des mécanismes de contrôle devraient permettre de régler ce problème.

141. Dans les budgets précédents, le calcul du taux de recouvrement des coûts indirects variables liés aux ressources émanant de donateurs bilatéraux et multilatéraux était fondé sur la notion de structure de base définie dans le document DP/2010/3 comme étant la capacité minimum dont l'organisation a besoin pour être en mesure de s'acquitter des composantes essentielles de son mandat. Cette même méthode est utilisée dans les paragraphes qui suivent pour 2012-2013, compte tenu des modalités de recouvrement des coûts décrites dans le rapport sur la gestion stratégique des coûts au PNUD et les incidences sur le recouvrement des coûts (DP/2004/35) et dans le rapport sur l'évaluation de l'efficacité de la politique de recouvrement des coûts (DP/2007/36). À des fins de comparaison, les chiffres sont présentés selon le classement des coûts en usage pendant les exercices précédents.

a) Coût total biennal de la structure du PNUD : 1 milliard 169 millions de dollars⁵;

⁴ Deux exemptions ont été accordées en 2010 : i) un taux zéro a été appliqué à une contribution versée au Bureau de l'Envoyé spécial des Nations Unies pour Haïti ; ii) un taux réduit à 4 % a été appliqué à une contribution versée au Fonds d'affectation spéciale multidonateurs pour la préparation aux tsunamis, aux catastrophes et aux changements climatiques administré par la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (Centre régional Asie-Pacifique).

⁵ Chiffres corrigés pour tenir compte du classement des coûts utilisés pendant les exercices précédents. Chiffres calculés sur la base d'un montant de 1 milliard 502,8 millions de dollars (total des ressources présentées dans le tableau 1), déduction faite d'un montant de 99,3 millions de dollars représentant l'utilisation de ressources locales pour le financement d'activités visant à l'efficacité du développement, d'activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et d'activités de gestion (16,2 millions, 9,3 millions et 73,8 millions de dollars selon le tableau 1), déduction faite également d'un montant de 126 millions de dollars

- b) Déduction faite de la structure de base : -538 millions de dollars⁶;
- c) Coûts indirects variables : 631 millions de dollars.

142. L'objectif est de répartir au prorata le financement des coûts indirects variables (631 millions de dollars) entre les ressources ordinaires (20,5 %) et les ressources émanant de donateurs bilatéraux et multilatéraux (79,5 %) ⁷ :

- a) Ressources ordinaires : 129 millions de dollars (20,5 % x 631 millions de dollars);
- b) Ressources émanant de donateurs bilatéraux et multilatéraux : 502 millions (79,5 % x 631 millions de dollars);
- c) Montant total des coûts indirects variables : 631 millions de dollars.

143. En principe, le taux de recouvrement des coûts indirects pour les ressources émanant de donateurs multilatéraux et bilatéraux équivaut aux coûts indirects variables imputés à ces ressources (502 millions de dollars) divisés par le montant correspondant des dépenses afférentes aux programmes qui seront financées au moyen des ressources bilatérales et multilatérales (7 milliards 494 millions de dollars) (tableau 1, section 2 A.1, « Programmes »). Le taux de recouvrement des coûts indirects s'établit donc à 6,7 % (502 millions/7 milliards 494 millions de dollars = 0,0670).

144. Étant donné que les services et la présence du PNUD prennent des formes de plus en plus variées, il est possible que les modalités susmentionnées, qui ont été approuvées dans le budget 2004-2005, ne permettent plus véritablement de parvenir à une répartition équitable des coûts institutionnels entre les ressources ordinaires et les autres ressources. La structure de base et les modalités de recouvrement des coûts qui y sont associées feront donc l'objet d'un examen interinstitutionnel dans le cadre de l'initiative conjointe qui devrait déboucher sur un budget intégré à partir de 2014.

représentant des recettes directes et des coûts liés à l'imputation des dépenses gérées localement et des dépenses gérées centralement (40 millions de dollars et 86 millions de dollars selon le tableau 6).

⁶ Selon le coût estimatif de la structure de base présenté dans le document DP/2010/3.

⁷ Correspond au pourcentage estimatif d'utilisation des ressources ordinaires (2 milliards 81 millions de dollars, ou 20,5 %) et des ressources bilatérales et multilatérales (8 milliards 82 millions de dollars, ou 79,5 %) comme indiqué au tableau 1.

Tableau récapitulatif 1

Comparaison des prévisions figurant dans le plan des ressources pour 2010-2011 et des totaux obtenus en ajoutant les montants effectifs de 2010 aux montants estimatifs de 2011 (classification des coûts conforme à la décision 2009/22 du Conseil d'administration)⁸

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montants prévus pour 2010-2011						Montants effectifs de 2010 + montants estimatifs de 2011					
	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (recettes multilatérales diverses) ^d	Ressources de sources et bilatérales	Total partiel, ressources fournies par les donateurs	Ressources locales	Total des ressources	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (recettes multilatérales diverses) ^d	Ressources de sources et bilatérales	Total partiel, ressources fournies par les donateurs	Ressources locales	Total des ressources
1. Ressources disponibles												
Solde d'ouverture ^b	353,5	–	2 782,5	3 136,0	889,0	4 025,0	353,5	–	2 782,5	3 136,0	889,0	4 025,0
Recettes				–		–						
Contributions	2 350,0	–	4 955,9	7 305,9	2 216,7	9 522,6	1 967,0	–	6 310,0	8 277,0	1 531,0	9 808,0
Autres recettes ^c	–	75,1	49,5	124,6	22,2	146,8	(90,5)	73,0	49,5	32,0	22,2	54,2
Remboursements pour prestation de services à d'autres entités des Nations Unies	–	–	40,9	40,9		40,9	–	–	50,8	50,8	–	50,8
Total disponible	2 703,5	75,1	7 828,8	10 607,4	3 127,9	13 735,3	2 230,0	73,0	9 192,8	11 495,8	2 442,2	13 938,0
2. Emploi des ressources												
Activités de développement												
A.1 Programmes	1 518,2	–	5 947,2	7 465,4	2 413,1	9 878,5	1 072,8	–	6 455,6	7 528,4	1 606,8	9 135,2
A.2 Efficacité du développement	191,1	–	100,5	291,6	18,8	310,4	149,2	–	120,2	269,4	27,2	296,6
Total partiel, activités de développement (A.1 + A.2)	1 709,3	–	6 047,7	7 757,0	2 431,9	10 188,9	1 222,0	–	6 575,8	7 797,8	1 634,0	9 431,8
Coordination des activités de développement des Nations Unies												
B.1 Coordination des activités de développement des Nations Unies	194,9	–	94,2	289,1	12,0	301,1	182,9	–	120,5	303,4	14,3	317,7

⁸ La classification des coûts est conforme à la décision 2009/22 du Conseil d'administration

	Montants prévus pour 2010-2011						Montants effectifs de 2010 + montants estimatifs de 2011					
	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (recettes multilatérales diverses) ^a	Ressources de sources multilatérales et bilatérales	Total partiel, ressources fournies par les donateurs	Ressources locales	Total des ressources	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (recettes multilatérales diverses) ^a	Ressources de sources multilatérales et bilatérales	Total partiel, ressources fournies par les donateurs	Ressources locales	Total des ressources
B.2 Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies	3,6	0,3	1,9	5,8	–	5,8	3,2	0,2	1,2	4,6	–	4,6
Total partiel, coordination des activités de développement des Nations Unies (B.1 + B.2)	198,5	0,3	96,1	294,9	12,0	306,9	186,1	0,2	121,7	308,0	14,3	322,3
Activités de gestion												
C.1 Activités de gestion harmonisées (fonctions 1 à 16)	498,8	68,1	254,6	821,5	47,6	869,1	455,6	67,6	236,8	760,0	57,3	817,3
Total partiel, activités de gestion (C.1)	498,8	68,1	254,6	821,5	47,6	869,1	455,6	67,6	236,8	760,0	57,3	817,3
Activités entreprises à des fins spéciales												
Opérations administrées par le PNUD mais ne relevant pas de lui												
D.1 Volontaires des Nations Unies	34,8	6,1	18,3	59,2	–	59,2	29,0	5,0	15,8	49,8	–	49,8
D.2 Fonds d'équipement des Nations Unies	8,9	0,6	–	9,5	–	9,5	8,1	0,2	–	8,3	–	8,3
D.3 Prestation de services à titre remboursable à d'autres entités des Nations Unies	–	–	40,9	40,9	–	40,9	–	–	51,5	51,5	–	51,5
Total partiel, opérations administrées par le PNUD mais ne relevant pas de lui (D.1 + D.2 + D.3)	43,7	6,7	59,2	109,6	–	109,6	37,1	5,2	67,3	109,6	–	109,6
Coûts obligés découlant de décisions de l'Assemblée générale												
E.1 Coûts des mesures de sécurité prescrites par l'ONU	58,0	–	16,7	74,7	8,3	83,0	46,7	–	16,7	63,4	8,3	71,7

	Montants prévus pour 2010-2011						Montants effectifs de 2010 + montants estimatifs de 2011					
	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (recettes multilatérales diverses) ^a	Ressources de sources multilatérales et bilatérales	Total partiel, ressources fournies par les donateurs	Ressources locales	Total des ressources	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (recettes multilatérales diverses) ^a	Ressources de sources multilatérales et bilatérales	Total partiel, ressources fournies par les donateurs	Ressources locales	Total des ressources
E.2 Application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)	9,5	–	3,5	13,0	–	13,0	9,5	–	3,5	13,0	–	13,0
E.3 Réforme des régimes contractuels des fonctionnaires des Nations Unies	2,2	–	–	2,2	–	2,2	2,2	–	–	2,2	–	2,2
E.4 Système d'administration de la justice des Nations Unies	2,7	–	–	2,7	–	2,7	2,7	–	–	2,7	–	2,7
Total partiel, coûts obligés découlant de décisions de l'Assemblée générale (E.1 + E.2 + E.3 + E.4)	72,4	–	20,2	92,6	8,3	100,9	61,1	–	20,2	81,3	8,3	89,6
Investissements d'équipement												
F.1 Remplacement du système téléphonique du siège	4,0	–	–	4,0	–	4,0	4,0	–	–	4,0	–	4,0
F.2 Mise à niveau du module de gestion des ressources humaines du système Atlas	1,1	–	–	1,1	–	1,1	1,1	–	–	1,1	–	1,1
Total partiel, investissements d'équipement (F.1 + F.2)	5,1	–	–	5,1	–	5,1	5,1	–	–	5,1	–	5,1
Total partiel, activités entreprises à des fins spéciales (D + E + F)	121,2	6,7	79,4	207,3	8,3	215,6	103,3	5,2	87,5	196,0	8,3	204,3
Total, emploi des ressources (A + B + C + D + E + F)	2 527,8	75,1	6 477,8	9 080,7	2 499,8	11 580,5	1 967,0	73,0	7 021,8	9 061,8	1 713,9	10 775,7
3. Solde des ressources	175,7	–	1 351,0	1 526,7	628,1	2 154,8	263,0	–	2 171,0	2 434,0	728,3	3 162,3

^a Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, recettes que le programme des Volontaires des Nations Unies tire de l'affectation de volontaires à d'autres entités des Nations Unies et transfert comptable annulant le coût du remboursement des impôts sur le revenu frappant les traitements des fonctionnaires des Nations Unies.

^b Le solde d'ouverture pour 2010-2011 a été aligné sur le solde de clôture figurant dans les états financiers vérifiés du PNUD pour 2008-2009.

^c Intérêts, dépenses accessoires, gains et pertes de change, variations du montant de la réserve opérationnelle et dépenses diverses.

Tableau récapitulatif 2
Comparaison des prévisions⁹

Emploi des ressources	Montants effectifs de 2010 + montants estimatifs pour 2011									Prévisions pour 2012-2013																	
	Ressources ordinaires (recettes diverses) ^a			Ressources multilatérales et bilatérales			Total partiel, ressources fournies par les donateurs			Ressources ordinaires (recettes diverses) ^a			Ressources multilatérales et bilatérales			Total partiel, ressources fournies par les donateurs			Ressources locales			Total des ressources					
	Montant	Montant	Montant	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage		
Afrique^b																											
A1. Programmes (activités de développement)	496,9		1 688,8	2 185,7		169,7		2 355,4		533,9		1 949,2	2 483,1		147,0		2 630,1										
A2. Efficacité du développement (activités de développement)	67,1		21,2	88,3		1,0		89,3		69,0		24,2	93,2		0,9		94,1										
B. Activités de gestion	100,5	15,1	43,3	158,9		3,0		161,9		119,9	15,4	49,4	184,7		2,8		187,5										
Total, Afrique	664,5	15,1	1 753,3	2 432,9	26,8	173,7	10,1	2 606,6	24,2	722,8	15,4	2 022,8	2 761,0	27,0	150,7	10,1	2 911,7	24,9									
États arabes^b																											
A1. Programmes (activités de développement)	68,7		890,8	959,5		80,9		1 040,4		69,0		999,6	1 068,6		70,1		1 138,7										
A2. Efficacité du développement (activités de développement)	17,9		13,4	31,3		0,8		32,1		18,4		15,3	33,7		0,7		34,4										
B. Activités de gestion	22,4	11,5	33,8	67,7		2,3		70,0		21,6	11,7	28,7	62,0		2,2		64,2										
Total, États arabes	109,0	11,5	938,0	1 058,5	11,7	84,0	4,9	1 142,5	10,6	109,0	11,7	1 043,6	1 164,3	11,4	73,0	4,9	1 237,3	10,5									

⁹ Corollaire du tableau 1 (plan des ressources).

Emploi des ressources	Montants effectifs de 2010 + montants estimatifs pour 2011									Prévisions pour 2012-2013																			
	Ressources ordinaires (recettes diverses) ^a			Ressources de sources multilatérales et bilatérales			Total partiel, ressources fournies par les donateurs			Ressources ordinaires (recettes diverses) ^a			Ressources de sources multilatérales et bilatérales			Total partiel, ressources fournies par les donateurs			Ressources locales			Total des ressources							
	Montant	Montant	Montant	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage		
Asie et Pacifique																													
A1. Programmes (activités de développement)	330,7		2 118,5	2 449,2		28,0		2 477,2		352,4		2 607,3	2 959,7		24,3		2 984,0												
A2. Efficacité du développement (activités de développement)	30,9		20,0	50,9		0,2		51,1		31,7		22,8	54,5		0,2		54,7												
B. Activités de gestion	47,2	9,6	48,9	105,7		0,5		106,2		54,3	9,8	49,5	113,6		0,4		114,0												
Total, Asie et Pacifique	408,8	9,6	2 187,4	2 605,8	28,7	28,7	1,7	2 634,5	24,4	438,4	9,8	2 679,6	3 127,8	30,5	24,9	1,7	3 152,7	26,9											
Amérique latine et Caraïbes																													
A1. Programmes (activités de développement)	47,2		628,0	675,2		1 260,3		1 935,5		50,3		669,1	719,4		1 091,3		1 810,7												
A2. Efficacité du développement (activités de développement)	20,0		12,2	32,2		16,0		48,2		20,5		14,0	34,5		13,6		48,1												
B. Activités de gestion	23,8	14,4	30,6	68,8		44,6		113,4		27,3	14,5	31,0	72,8		43,0		115,8												
Total, Amérique latine et Caraïbes	91,0	14,4	670,8	776,2	8,6	1 320,9	77,1	2 097,1	19,6	98,1	14,5	714,1	826,7	8,1	1 147,9	77,0	1 974,6	16,8											

Emploi des ressources	Montants effectifs de 2010 + montants estimatifs pour 2011								Prévisions pour 2012-2013									
	Ressources de sources multilatérales et bilatérales				Ressources locales				Ressources de sources multilatérales et bilatérales				Ressources locales					
	Montant	Montant	Montant	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	
Europe et Communauté d'États indépendants																		
A1. Programmes (activités de développement)	69,7		722,2	791,9		67,9		859,8		74,3		844,1	918,4		58,8		977,2	
A2. Efficacité du développement (activités de développement)	18,2		15,8	34,0		1,0		35,0		18,7		18,0	36,7		0,9		37,6	
B. Activités de gestion	35,4	7,2	40,1	82,7		2,8		85,5		40,7	7,2	40,6	88,5		2,7		91,2	
Total, Europe et Communauté d'États indépendants	123,3	7,2	778,1	908,6	10,0	71,7	4,2	980,3	9,1	133,7	7,2	902,7	1 043,6	10,2	62,4	4,2	1 106,0	9,4
Programmes multinationaux, mondiaux et autres																		
A1. Programmes (activités de développement)	59,6		407,2	466,8				466,8		61,7		425,3	487,0				487,0	
A2. Efficacité du développement (activités de développement)	32,5		3,9	36,4		–		36,4		33,8		4,0	37,8		–		37,8	

Emploi des ressources	Montants effectifs de 2010 + montants estimatifs pour 2011									Prévisions pour 2012-2013								
	Ressources ordinaires (recettes diverses) ^a			Ressources de sources multilatérales et bilatérales			Total partiel, ressources fournies par les donateurs			Ressources ordinaires (recettes diverses) ^a			Ressources de sources multilatérales et bilatérales			Total partiel, ressources fournies par les donateurs		
	Montant	Montant	Montant	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Montant	Montant	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
B. Activités de gestion	16,5	1,2	11,2	28,9		–		28,9		18,4	1,2	13,1	32,7		–		32,7	
Total, Programmes multinationaux, mondiaux et autres	108,6	1,2	422,3	532,1	5,9	–	–	532,1	4,9	113,9	1,2	442,4	557,5	5,4	–	–	557,5	4,8
Appui géré au niveau central																		
B. Activités de gestion	254,9	8,6	94,5	358,0	4,0	23,5	1,4	381,5	3,5	257,6	8,6	121,5	387,7	3,8	22,6	1,5	410,3	3,5
Total PNUD																		
A1. Programmes (activités de développement)	1 072,8	–	6 455,6	7 528,4	83,1	1 606,8	93,8	9 135,2	84,8	1 141,4	–	7 494,4	8 635,8	84,4	1 391,5	93,3	10 027,3	85,5
A2. Efficacité du développement (activités de développement)	186,6	–	86,5	273,1	3,0	19,0	1,1	292,1	2,7	192,2	–	98,4	290,6	2,8	16,2	1,1	306,8	2,6
B. Activités de gestion	500,7	67,6	302,3	870,6	9,6	76,7	4,5	947,3	8,8	539,9	68,4	333,9	942,2	9,2	73,8	5,0	1 016,0	8,7
C. Coordination des activités de développement des Nations Unies	164,7	0,2	110,1	275,0	3,0	11,4	0,6	286,4	2,7	171,5	0,3	82,3	254,1	2,5	9,3	0,6	263,4	2,2

<i>Emploi des ressources</i>	<i>Montants effectifs de 2010 + montants estimatifs pour 2011</i>									<i>Prévisions pour 2012-2013</i>								
	<i>Ressources ordinaires (recettes diverses)^a</i>			<i>Ressources de sources multilatérales et bilatérales</i>			<i>Total partiel, ressources fournies par les donateurs</i>			<i>Ressources ordinaires (recettes diverses)^a</i>			<i>Ressources de sources multilatérales et bilatérales</i>			<i>Total partiel, ressources fournies par les donateurs</i>		
	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Montant</i>
D. Activités entreprises à des fins spéciales	42,2	5,2	67,3	114,7	1,3	-	-	114,7	1,0	35,6	6,7	73,4	115,7	1,1	-	-	115,7	1,0
Total général	1 967,0	73,0	7 021,8	9 061,8	100,0	1 713,9	100,0	10 775,7	100,0	2 080,6	75,4	8 082,4	10 238,4	100,0	1 490,8	100,0	11 729,2	100,0

^a Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, recettes que le programme des Volontaires des Nations Unies tire de l'affectation de volontaires à d'autres entités des Nations Unies et transfert comptable annulant le coût du remboursement des impôts sur le revenu frappant les traitements des fonctionnaires des Nations Unies.

^b Pour le second semestre de 2011 et pour 2012-2013, les ressources destinées au Soudan du Sud sont comprises dans celles prévues pour l'Afrique.

Tableau récapitulatif 3
Postes de direction – changements proposés

	<i>SSG et au-dessus</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	Total
2010-2011 – postes approuvés (A)	10	73	175	258
B. Créations/suppressions proposées				
Suppressions imputables à des restrictions budgétaires				
Directeur régional adjoint, Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Bangkok)		(1)		(1)
Directeur régional adjoint, Bureau régional pour l'Afrique (Johannesburg)		(1)		(1)
Directeur régional adjoint, Bureau régional pour l'Afrique (Dakar)		(1)		(1)
Spécialiste des politiques, Bureau exécutif			(1)	(1)
Créations liées à des investissements visant à améliorer les résultats institutionnels				
Directeur principal de bureau de pays (Soudan du Sud)		1		1
Directeur principal de bureau de pays (Yémen)		1		1
Chef d'équipe d'aide à la transition, Bureau régional pour les États arabes (Égypte)			1	1
Économiste en chef, Bureau des politiques de développement		1		1
Total partiel, créations/suppressions (B)	–	–	–	–
C. Reclassements				
Bureaux de pays				
Directeur régional adjoint, Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (Panama)		(1)	1	–
Directeur régional adjoint, Bureau régional pour les États arabes (Le Caire)		(1)	1	–
Directeur régional adjoint, Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants (Bratislava)		(1)	1	–
Coordonnateur résident (Yémen)		1	(1)	–
Total partiel, reclassements (C)	–	(2)	2	–
Variation nette (B + C)	–	(2)	2	–
2012-2013 – postes proposés (D = A + B + C)	10	71	177	258

Tableau récapitulatif 4
Prévisions budgétaires par catégorie de dépenses (ressources ordinaires)

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

Catégorie	2010-2011 (montant estimatif)	Variation de volume		Différentiel de coût	2012-2013 (prévisions)
		Différentiel de volume	Pourcentage		
Postes	651,8	(2,0)	-0,3	22,7	672,5
Autres dépenses de personnel	2,5	(0,2)	-8,0	0,2	2,5
Consultants	15,1	(0,3)	-2,0	0,2	15,0
Voyages	31,1	(2,1)	-6,8	0,4	29,4
Dépenses de fonctionnement	163,2	(21,9)	-13,4	4,4	145,7
Mobilier et matériel	47,2	(16,6)	-35,2	1,6	32,2
Remboursements/contributions	70,0	(37,0)	-52,8	1,6	34,6
Total, budget brut	980,9	(80,1)	-8,2	31,1	931,9
Recettes déductibles du budget institutionnel brut	(75,1)	(0,3)	0,4	–	(75,4)
Total, budget net	905,8	(80,4)	-8,9	31,1	856,5

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

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international						Tous autres postes	Total général
	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres administrateurs recrutés sur le plan international	Total			
I. Gestion								
1. Bureaux de pays								
<i>Afrique</i>								
2010-2011								
Ressources ordinaires	0	15	41	70	126	550	676	
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	2	2	253	255	
Total	0	15	41	72	128	803	931	
2012-2013								
Ressources ordinaires	0	15	41	66	122	543	665	
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	1	2	253	255	
Total	0	15	42	67	124	796	920	
<i>États arabes</i>								
2010-2011								
Ressources ordinaires	0	7	13	20	40	136	176	

<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 afférentes aux programmes	0	0	0	9	9	129	138
Total	0	7	13	29	49	265	314
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	8	13	20	41	133	174
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	8	9	129	138
Total	0	8	14	28	50	262	312
<i>Asie et Pacifique</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	11	23	32	66	381	447
Autres ressources afférentes aux programmes	0	1	0	18	19	273	292
Total	0	12	23	50	85	654	739
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	10	23	30	63	373	436
Autres ressources afférentes aux programmes	0	1	0	20	21	273	294
Total	0	11	23	50	84	646	730
<i>Amérique latine et Caraïbes</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	7	22	17	46	127	173
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	7	8	258	266
Total	0	7	23	24	54	385	439
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	6	23	16	45	120	165
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	7	8	265	273
Total	0	6	24	23	53	385	438
<i>Europe et Communauté d'états indépendants</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	2	18	26	46	192	238
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	12	12	192	204
Total	0	2	18	38	58	384	442
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	1	19	26	46	182	228
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	12	12	193	205
Total	0	1	19	38	58	375	433

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>Bureaux de pays – gestion centrale</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	0	2	3	25	30	126	156
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	1	1	48	49
Total	0	2	3	26	31	174	205
2012-2013							
Ressources ordinaires	0	2	3	32	37	153	190
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	1	1	48	49
Total	0	2	3	33	38	201	239
<i>Total I.1 : Gestion – bureaux de pays</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	0	44	120	190	354	1 512	1 866
Autres ressources afférentes aux programmes	0	1	1	49	51	1 153	1 204
Total I.1	0	45	121	239	405	2 665	3 070
2012-2013							
Ressources ordinaires	0	42	122	190	354	1 504	1 858
Autres ressources afférentes aux programmes	0	1	3	49	53	1 161	1 214
Total I.1	0	43	125	239	407	2 665	3 072
2. Siège							
<i>Bureau exécutif</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	2	2	2	5	11	7	18
Autres ressources afférentes aux programmes	0	1	1	7	9	5	14
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	2	3	3	12	20	12	32
2012-2013							
Ressources ordinaires	2	2	1	7	12	7	19
Autres ressources afférentes aux programmes	0	1	1	7	9	5	14
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	2	3	2	14	21	12	33
<i>Bureau de la prévention des crises et du relèvement</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	1	0	0	8	9	5	14
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	0	0	0	0

<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 provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	0	0	8	9	5	14
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	1	0	0	9	10	5	15
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	0	0	0	0
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	0	0	9	10	5	15
<i>Groupe spécial de la coopération Sud-Sud</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	1	1	4	6	3	9
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	1	1	0	1
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	1	5	7	3	10
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	1	1	4	6	3	9
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	1	1	0	1
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	1	5	7	3	10
<i>Bureau régional pour l'Afrique</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	1	1	3	9	14	9	23
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	7	8	23	31
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	4	16	22	32	54
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	1	0	3	10	14	9	23
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	7	8	23	31
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	0	4	17	22	32	54
<i>Bureau régional pour les États arabes</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	1	1	2	2	6	5	11
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	6	7	3	10

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	1	1	3	8	13	8	21
2012-2013							
Ressources ordinaires	1	1	2	3	7	5	12
Autres ressources afférentes 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	8	22
<i>Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	1	1	3	5	10	7	17
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	4	4	16	20
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	3	9	14	23	37
2012-2013							
Ressources ordinaires	1	1	3	6	11	7	18
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	4	4	16	20
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	3	10	15	23	38
<i>Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	1	1	1	3	6	3	9
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	8	9	20	29
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	2	11	15	23	38
2012-2013							
Ressources ordinaires	1	1	1	3	6	3	9
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	9	10	20	30
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	2	12	16	23	39
<i>Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	1	1	1	5	8	7	15
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	4	4	3	7

<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 provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	1	9	12	10	22
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	1	1	1	6	9	6	15
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	4	4	4	8
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	1	10	13	10	23
<i>Bureau des politiques de développement</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	1	1	0	5	7	4	11
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	5	5	9	14
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	0	10	12	13	25
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	1	1	0	5	7	4	11
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	5	5	9	14
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	0	10	12	13	25
<i>Bureau de l'évaluation</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	1	1	15	17	6	23
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	0	0	0	0
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	1	15	17	6	23
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	1	1	15	17	6	23
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	0	0	0	0
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	1	15	17	6	23
<i>Bureau de la déontologie</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	0	1	1	2	1	3
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	0	0	0	0

<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 provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	1	1	2	1	3
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	0	1	1	2	1	3
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	0	0	0	0
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	1	1	2	1	3
<i>Bureau de l'audit et des investigations – siège</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	1	2	12	15	6	21
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	8	8	3	11
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	1	1	0	1
Total	0	1	2	21	24	9	33
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	1	2	14	17	6	23
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	8	8	3	11
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	1	1	0	1
Total	0	1	2	23	26	9	35
<i>Bureau de l'audit et des investigations – bureaux de pays</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	0	0	26	26	5	31
Autres ressources afférentes 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>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	0	0	24	24	5	29
Autres ressources afférentes 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	24	24	5	29
<i>Bureau des partenariats</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	3	8	31	42	32	74
Autres ressources afférentes aux programmes	1	0	5	31	37	10	47

<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 provenant des remboursements	0	0	0	1	1	3	4
Total	1	3	13	63	80	45	125
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	3	8	30	41	33	74
Autres ressources afférentes aux programmes	1	0	5	31	37	10	47
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	1	1	3	4
Total	1	3	13	62	79	46	125
<i>Bureau de la gestion</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	1	5	12	53	71	49	120
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	3	80	83	60	143
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	64	64	96	160
Total	1	5	15	197	218	205	423
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	1	5	12	63	81	53	134
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	3	80	83	62	145
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	64	64	97	161
Total	1	5	15	207	228	212	440
<i>Siège – niveau central</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	0	0	0	0	2	2
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	1	1	0	1
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	1	1	2	3
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	0	0	0	0	2	2
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	1	1	0	1
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	1	1	2	3
<i>Total I.2 : Gestion – siège</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	10	19	37	184	250	151	401
Autres ressources afférentes aux programmes	1	1	12	162	176	152	328

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	66	66	99	165
Total I.2	11	20	49	412	492	402	894
2012-2013							
Ressources ordinaires	10	18	36	200	264	155	419
Autres ressources afférentes aux programmes	1	1	12	163	177	155	332
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	66	66	100	166
Total I.2	11	19	48	429	507	410	917
<i>Total I : Gestion</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	10	63	157	374	604	1 663	2 267
Autres ressources afférentes aux programmes	1	2	13	211	227	1 305	1 532
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	66	66	99	165
Total I	11	65	170	651	897	3 067	3 964
2012-2013							
Ressources ordinaires	10	60	158	390	618	1 659	2 277
Autres ressources afférentes aux programmes	1	2	15	212	230	1 316	1 546
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	66	66	100	166
Total I	11	62	173	668	914	3 075	3 989
II. Efficacité du développement							
1. Bureaux de pays							
<i>Afrique</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	0	0	1	35	36	265	301
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	1	1	107	108
Total	0	0	1	36	37	372	409
2012-2013							
Ressources ordinaires	0	0	1	34	35	271	306
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	1	1	107	108
Total	0	0	1	35	36	378	414
<i>États arabes</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	0	0	0	4	4	56	60
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	1	1	51	52
Total	0	0	0	5	5	107	112

<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>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	0	1	2	3	55	58
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	1	1	52	53
Total	0	0	1	3	4	107	111
<i>Asie et Pacifique</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	0	0	8	8	154	162
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	5	5	116	121
Total	0	0	0	13	13	270	283
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	0	0	5	5	153	158
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	7	7	116	123
Total	0	0	0	12	12	269	281
<i>Amérique latine et Caraïbes</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	0	0	3	3	78	81
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	3	3	110	113
Total	0	0	0	6	6	188	194
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	0	0	3	3	73	76
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	3	3	115	118
Total	0	0	0	6	6	188	194
<i>Europe et Communauté d'États indépendants</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	1	1	2	4	62	66
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	2	2	86	88
Total	0	1	1	4	6	148	154
<i>2012-2013</i>							
Ressources ordinaires	0	1	1	2	4	60	64
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	2	2	86	88
Total	0	1	1	4	6	146	152
<i>Bureaux de pays – niveau central</i>							
<i>2010-2011</i>							
Ressources ordinaires	0	0	0	24	24	6	30

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 afférentes aux programmes	0	0	0	0	0	20	20
Total	0	0	0	24	24	26	50
2012-2013							
Ressources ordinaires	0	1	0	14	15	6	21
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	0	0	20	20
Total	0	1	0	14	15	26	41
<i>Total II.1 : Efficacité du développement – bureaux de pays</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	0	1	2	76	79	621	700
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	12	12	490	502
Total II.1	0	1	2	88	91	1 111	1 202
2012-2013							
Ressources ordinaires	0	2	3	60	65	618	683
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	14	14	496	510
Total II.1	0	2	3	74	79	1 114	1 193
2. Siège							
<i>Bureau des politiques de développement</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	0	5	4	10	19	7	26
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	6	6	2	8
Total	0	5	4	16	25	9	34
2012-2013							
Ressources ordinaires	0	5	4	8	17	7	24
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	8	8	2	10
Total	0	5	4	16	25	9	34
<i>Bureau de la prévention des crises et du relèvement</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	0	1	5	8	14	5	19
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	5	8	14	5	19
2012-2013							
Ressources ordinaires	0	1	5	8	14	5	19

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 afférentes aux programmes	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	5	8	14	5	19
<i>Total II.2 : Efficacité du développement – siège</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	0	6	9	18	33	12	45
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	6	6	2	8
Total II.2	0	6	9	24	39	14	53
2012-2013							
Ressources ordinaires	0	6	9	16	31	12	43
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	8	8	2	10
Total II.2	0	6	9	24	39	14	53
<i>Total II : Efficacité du développement</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	0	7	11	94	112	633	745
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	18	18	492	510
Total II	0	7	11	112	130	1 125	1 255
2012-2013							
Ressources ordinaires	0	8	12	76	96	630	726
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	22	22	498	520
Total II	0	8	12	98	118	1 128	1 246
III. Coordination des activités de développement des Nations Unies							
<i>Bureau de la coordination des activités de développement</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	0	1	1	2	4	7	11
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	4	4	1	5
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	1	6	8	8	16
2012-2013							
Ressources ordinaires	0	1	1	2	4	6	10
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	4	4	1	5
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	1	6	8	7	15

Source de financement/unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international						Tous autres postes	Total général
	SGA/SSG	D-2	D-1	Autres administrateurs recrutés sur le plan international	Total			
<i>Total III : Coordination des activités de développement des Nations Unies</i>								
2010-2011								
Ressources ordinaires	0	1	1	2	4	7	11	
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	4	4	1	5	
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0	
Total III	0	1	1	6	8	8	16	
2012-2013								
Ressources ordinaires	0	1	1	2	4	6	10	
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	4	4	1	5	
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0	
Total III	0	1	1	6	8	7	15	
IV. Activités entreprises à des fins spéciales								
– opérations gérées par le PNUD mais ne relevant pas de lui								
<i>Volontaires des Nations Unies</i>								
2010-2011								
Ressources ordinaires	0	1	3	20	24	154	178	
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	19	20	25	45	
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	1	4	39	44	179	223	
2012-2013								
Ressources ordinaires	0	1	3	20	24	153	177	
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	19	20	25	45	
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	1	4	39	44	178	222	
<i>Fonds d'équipement des Nations Unies</i>								
2010-2011								
Ressources ordinaires	0	1	3	7	11	5	16	
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	0	0	0	0	
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	1	3	7	11	5	16	
2012-2013								
Ressources ordinaires	0	1	3	7	11	5	16	
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	0	0	0	0	0	

<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 provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	3	7	11	5	16
<i>Total IV : Coordination des activités de développement des Nations Unies</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	0	2	6	27	35	159	194
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	19	20	25	45
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total IV	0	2	7	46	55	184	239
2012-2013							
Ressources ordinaires	0	2	6	27	35	158	193
Autres ressources afférentes aux programmes	0	0	1	19	20	25	45
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0
Total IV	0	2	7	46	55	183	238
<i>Total général</i>							
2010-2011							
Ressources ordinaires	10	73	175	497	755	2 462	3 217
Autres ressources afférentes aux programmes	1	2	14	252	269	1 823	2 092
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	66	66	99	165
Total	11	75	189	815	1 090	4 384	5 474
2012-2013							
Ressources ordinaires	10	71	177	495	753	2 453	3 206
Autres ressources afférentes aux programmes	1	2	16	257	276	1 840	2 116
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	66	66	100	166
Total	11	73	193	818	1 095	4 393	5 488

Annexe 1

Méthode

1. Le PNUD a établi son projet de budget institutionnel selon les principes de la budgétisation axée sur les résultats. Les demandes de ressources sont fonction des résultats visés, et non des catégories d'intrants à mettre en œuvre ou des principaux objectifs stratégiques. Un cadre de résultats institutionnels a d'abord été défini lors de l'examen à mi-parcours de l'exécution du plan stratégique. On a ensuite déterminé dans quelle mesure le PNUD avait les moyens d'obtenir les résultats envisagés, puis recensé les domaines prioritaires nécessitant des investissements supplémentaires ou nouveaux, ainsi que les domaines se prêtant à des compressions. Le projet de budget ainsi établi a été exprimé en chiffres de 2012-2013, tenant compte de projections des mouvements de change et des taux d'inflation et des ajustements prévus des traitements et autres éléments de rémunération.

Définition des résultats institutionnels

2. Les résultats, les indicateurs de performance, les niveaux de référence et les objectifs retenus dans le projet de budget institutionnel sont ceux arrêtés à l'issue de l'examen à mi-parcours du plan stratégique. Afin que la responsabilité de l'obtention des résultats institutionnels soit clairement définie, une « unité de parrainage » a été désignée pour chacun d'eux. Chaque unité de parrainage est chargée de définir les résultats intermédiaires, de choisir les indicateurs de performance et d'arrêter les objectifs, ainsi que de suivre et évaluer les progrès accomplis au regard des résultats visés et d'en rendre compte à la haute direction du PNUD. La responsabilité opérationnelle de l'obtention des résultats revient aux unités compétentes du Siège et des bureaux de pays.

Détermination des moyens du PNUD et des changements de volume

3. L'étape suivante de l'élaboration du budget institutionnel a consisté à recenser les moyens dont dispose le PNUD pour obtenir les résultats de gestion prévus, ce qui a conduit à distinguer les domaines prioritaires nécessitant des investissements des domaines où il serait possible de réaliser des gains d'efficacité. En prenant pour point de départ les moyens dont dispose l'organisation, les augmentations et diminutions du volume des ressources nécessaires ont ensuite été calculées. Ces changements de volume constituent les variables discrétionnaires du projet de budget, qui dépendent de l'appréciation par l'Administrateur des ressources dont l'organisation a besoin pour obtenir les résultats qu'elle s'est engagée à produire. Afin de faciliter les comparaisons avec le budget approuvé, ces changements de volume ont été calculés en tablant sur les mêmes prix que ceux retenus pour établir le montant des crédits ouverts pour l'exercice en cours.

Corrections diverses des coûts

4. Le montant des crédits ouverts et les variations de volume sont corrigés des hausses ou baisses de coûts imputables à des changements de taux ou autres facteurs touchant principalement le coût des traitements et des autres éléments de rémunération. Ces derniers changements ont en général une incidence précisément chiffrable parce qu'ils sont intervenus depuis l'établissement du dernier budget institutionnel. Ils peuvent par exemple résulter de décisions de la CFPI sur les

prestations auxquelles ont droit les fonctionnaires (indemnité pour charges de famille, indemnité pour frais d'études) ou du mouvement de l'échelon moyen des titulaires des postes de telle ou telle classe. Certaines corrections des coûts sont néanmoins prévisionnelles; tel est le cas par exemple de celles opérées en fonction de données d'expérience en prévision des augmentations d'échelon. Ces corrections concernent généralement, mais non exclusivement, les dépenses de personnel. Ainsi, les dépenses de fonctionnement peuvent subir l'influence du mouvement des loyers des locaux à usage de bureaux lorsque des unités doivent déménager.

Corrections de change

5. Le total obtenu une fois le montant des crédits ouverts modifié en fonction des variations de volume et des corrections de coûts a ensuite été ajusté pour tenir compte des mouvements de change. La correction de change est égale à la différence entre le taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur au moment de l'établissement du budget institutionnel de l'exercice en cours et celui en vigueur lors de l'établissement du projet de budget pour le prochain exercice. Ce facteur est particulièrement important du fait que les coûts de fonctionnement de nombreux bureaux de pays varient fortement selon la tenue du dollar.

Correction pour inflation

6. Enfin, pour calculer le total estimatif des ressources nécessaires pour le prochain exercice biennal, le PNUD doit tenir compte de l'incidence de l'inflation pour une période de quatre ans, ce qui implique l'actualisation des projections retenues pour l'exercice en cours et le choix d'hypothèses d'inflation pour l'exercice à venir. Les corrections sont calculées pour chaque année et appliquées au total des crédits ouverts, aux variations de volume et aux corrections diverses des coûts, compte tenu de l'incidence des mouvements de change, en procédant comme suit :

a) *Période allant de la première année de l'exercice biennal en cours à la première année du prochain exercice.* Les précisions pour l'exercice en cours tiennent compte de projections d'inflation. La correction opérée comprend donc :

- i) Pour la première année de l'exercice en cours, la différence entre les chiffres établis en fonction des projections initiales d'inflation et ceux calculés en fonction du taux d'inflation constaté;
- ii) Pour la deuxième année de l'exercice en cours, la différence entre les chiffres établis en fonction des projections initiales d'inflation et ceux calculés en fonction des projections révisées;
- iii) Pour la première année du prochain exercice biennal, l'incidence hypothétique de l'inflation;

b) *Période allant de la deuxième année de l'exercice en cours à la deuxième année du prochain exercice :*

- i) La différence calculée comme indiqué sous a) i);
- ii) La différence calculée comme indiqué sous a) ii);
- iii) L'incidence hypothétique de l'inflation pour la première année de l'exercice en cours [voir a) iii)];

iv) L'incidence hypothétique de l'inflation pour la deuxième année du prochain exercice.

7. Le calcul des estimations et projections de l'inflation fait intervenir, pour chacune des années considérées et pour les différents lieux d'implantation du PNUD, les quatre paramètres suivants :

a) Le mouvement prévu de l'indemnité de poste pour les administrateurs recrutés sur le plan international;

b) L'évolution prévue du coût des voyages internationaux et des dépenses communes de personnel pour les administrateurs recrutés sur le plan international (ce paramètre est le même pour tous les lieux d'implantation);

c) Le mouvement des traitements et des dépenses communes de personnel pour le personnel local (administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux et des catégories apparentées), qui peut varier sensiblement d'un lieu d'implantation à l'autre;

d) L'incidence de l'inflation sur tous les autres coûts, dont les frais généraux de fonctionnement.

8. À l'intérieur de ce cadre, New York et Genève se voient réserver un traitement distinct de celui des bureaux extérieurs. Pour ces deux villes, les taux retenus sont ceux utilisés par l'ONU, sauf si des engagements contractuels prévoient l'utilisation d'autres taux.

9. En dehors de ceux concernant un petit nombre d'éléments de coût tels que le coût des voyages internationaux et les dépenses communes de personnel (pour les administrateurs recrutés sur le plan international), les paramètres d'inflation retenus pour les bureaux extérieurs sont nécessairement locaux. Après avoir été examinés au regard de données rétrospectives et des tendances mondiales (ou de données actuelles déjà disponibles), les taux estimatifs sont publiés, puis appliqués au calcul des prévisions budgétaires.

Annexe 2

Terminologie

(Les termes et expressions définis ci-après sont communs aux fonds et programmes des Nations Unies.)

Activités entreprises à des fins spéciales : Activités comprenant l'administration par le PNUD d'opérations réalisées par des tiers et les activités impliquant un investissement d'équipement.

Activités visant à l'efficacité du développement : Activités de conseil en matière d'orientations générales, ou de conseil à caractère technique ou concernant l'exécution, qui sont nécessaires à la réalisation des objectifs visés dans les programmes et projets relevant des domaines d'intervention du PNUD. Il s'agit d'activités essentielles pour l'obtention des résultats escomptés en matière de développement, qui ne font pas l'objet d'éléments de programme ou de projets spécifiques dans les descriptifs de programmes de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux.

Arrangements de programmation : Ensemble de textes ayant force juridique qui énoncent les principes et les paramètres de répartition des ressources ordinaires affectées à l'appui aux activités de développement.

Autres ressources : Ressources autres que les ressources ordinaires qu'un organisme financé par des contributions volontaires reçoit à des fins programmatiques spécifiques (autres ressources afférentes aux programmes) ou pour la prestation de services à des tiers (autres ressources provenant de remboursements).

Autres ressources afférentes aux programmes : Ressources autres que les ressources ordinaires qu'un organisme financé par des contributions volontaires reçoit à des fins programmatiques spécifiques compatibles avec ses buts et ses activités. Ces ressources comprennent des contributions volontaires, d'autres paiements de sources gouvernementales ou intergouvernementales, des dons de sources non gouvernementales, ainsi que les intérêts correspondants et les recettes accessoires.

Autres ressources provenant de remboursements : Paiements qu'un organisme financé par des contributions volontaires reçoit de tiers pour le remboursement du coût de services rendus à ceux-ci qui ne se rapportent pas à l'exécution des programmes qu'il est chargé de mener à bien.

Budget brut : Dans le cas d'un organisme financé par des contributions volontaires, budget dans lequel, à l'exception des dépenses de personnel, qui sont exprimées en montants nets (c'est-à-dire déduction faite des contributions du personnel), tous les coûts sont exprimés en montants bruts, à savoir que sont pris en compte les rémunérations avant impôt, la totalité des coûts des bureaux locaux et les coûts des services à rendre.

Budget institutionnel : Budget portant sur un ensemble de fonctions d'appui aux activités opérationnelles du PNUD, établi pour un exercice de deux ans en vue de l'obtention de résultats définis procédant du plan stratégique.

Budget net : Dans le cas d'un organisme financé par des contributions volontaires, budget indiquant, pour un exercice donné, le total des produits attendus. Ce total peut être inférieur au montant du budget brut pour le même exercice.

Corrections diverses des coûts : Augmentations ou diminutions des coûts imputables à des variations de taux ou de facteurs autres que les fluctuations de changes et l'inflation.

Coût obligé : Coût (ou augmentation du coût) pour l'exercice couvert par le budget institutionnel d'un intrant expressément prescrit par une décision de l'Assemblée générale ou du Conseil d'administration.

Groupe fonctionnel : Groupe d'activités exercées par une ou plusieurs unités administratives qui relèvent d'un secteur fonctionnel apportant un appui direct à la gestion du PNUD.

Ligne de crédit (définition analogue à celle figurant dans les règles de gestion financière du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF) : Une partie des crédits ouverts, dont le montant est indiqué dans la décision portant ouverture de crédits et dans les limites de laquelle l'Administrateur est autorisé à effectuer des transferts sans approbation préalable.

Postes locaux : Postes d'administrateur recruté sur le plan national et d'agent des services généraux.

Progiciel de gestion intégré : Progiciel de gestion qui intègre et automatise les processus internes intervenant dans le fonctionnement d'une organisation; cette expression peut désigner aussi un progiciel à modules multiples qui facilite la gestion de ces processus, ou encore un système associant un progiciel intégré à un progiciel modulaire.

Programmes : Activités se rapportant à des éléments de programme ou à des projets qui contribuent à l'obtention de résultats de développement prévus dans des descriptifs de programmes de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux, ou dans d'autres textes portant autorisation de programme.

Ressources extrabudgétaires : Services généraux de gestion fournis au PNUD dans le cadre des accords de cofinancement conclus avec les donateurs et des formules de participation aux coûts des programmes de pays. Cette expression désigne aussi les sommes reçues par le PNUD au titre du remboursement du coût des services que les unités de son siège et de ses bureaux de pays fournissent à d'autres organismes des Nations Unies.

Ressources ordinaires : Ressources d'un organisme financé par des 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, les intérêts y afférents et les recettes accessoires.

Structure de base : Ensemble des moyens dont le PNUD doit au minimum disposer pour pouvoir s'acquitter de sa mission; comprend une partie des coûts fixes du PNUD. La structure de base, présentée dans le document DP/2003/28, est invariablement financée au moyen des ressources ordinaires.

Variation de coût : Toute augmentation ou diminution du coût d'un intrant d'un exercice à l'autre, imputable au mouvement des coûts, des prix et des taux de change.

Volume (variation de) : Toute augmentation ou diminution des ressources nécessaires imputable à des variations du volume ou de la nature des activités du PNUD constatées pendant l'exercice en cours ou prévues pour l'exercice à venir. Les variations de volume sont calculées en fonction des mêmes facteurs de coût que le montant des crédits ouverts afin qu'elles puissent être rapportées à la même base de comparaison.

Annexe 3

Abréviations

CFPI	Commission de la fonction publique internationale
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VNU	Volontaires des Nations Unies
