# LE PNUD POUR DÉBUTANTS

## UN GUIDE DU PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT POUR LES NON-INITIÉS

Edition 4.1
Juin 2011

# Introduction

De longue date fut exprimé le souhait que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) présente une vue d'ensemble brève et concise de la structure de cette organisation aux multiples facettes, ainsi que de son complexe jargon et de ses transformations continues. Pour répondre à ce besoin, le Centre pour les JEA du PNUD a élaboré le Guide du Programme des Nations Unies pour le développement pour les non-initiés en 2004. Ce guide a été actualisé en 2006 et 2008, et la présente version est la quatrième édition de ce guide.

En tant qu'organisation multilatérale, le Programme des Nations Unies pour le développement est un ensemble complexe. De plus, le jargon interne et l'emploi d'abréviations rendent difficile pour les personnes de l'extérieur la compréhension de la fonction du PNUD et de la forme que revêt son activité.

Cette présentation pour non-initiés vous donne donc un instantané quant à la présente situation du PNUD ainsi qu'une vue d'ensemble de ses structures et systèmes de base. D'une part, elle s'adresse aux nouveaux membres du personnel et aux personnes qui sont amenées à collaborer avec l'Organisation et, d'autre part, elle vise à faciliter la compréhension de ses principes fondamentaux.

Naturellement, un guide d'introduction est forcément sélectif et donc subjectif. Cependant, nous avons inclus des hyperliens dans le texte pour ceux qui désirent davantage d'information. Par ailleurs, cette perspective générale ne constitue qu'une orientation et ne reflète pas nécessairement les points de vue du PNUD.

Enfin, le Centre pour les JEA du PNUD souhaiterait remercier M. Thomas Winderl, un ex-Jeune expert associé qui a rédigé et actualisé ce guide, ainsi que le réseau des anciens JEA pour leurs commentaires au sujet des versions préliminaires du Guide pour débutants.

Pour toute suggestion et/ou actualisation, veuillez nous envoyer un courriel à : jpo.registry@undp.org

**Centre pour les JEA du PNUD**
**Copenhague, Danemark**
**www.jposc.org**

# Table des matières


## QUE FAIT LE PNUD ?

Qu'est-ce que les Nations Unies ?
Qu'est-ce que le PNUD ?
Que veut accomplir le PNUD ?

## COMMENT LE PNUD PROCÈDE-T-IL ?

Développement des capacités
Appui politique et technique
Promotion de la coordination, de l'efficience et de l'efficacité du système des Nations Unies

## QUI FAIT QUOI AU SEIN DU PNUD ?

La structure générale
Les bureaux de pays

## COMMENT LE PNUD GÈRE-T-IL SES ACTIVITES?

Quels sont les principes du PNUD ?
Quels sont les outils du PNUD ?
Comment le PNUD gère-t-il le savoir ?
Comment le PNUD gère-t-il son personnel ?

## COMMENT LE PNUD FINANCE-T-IL SES ACTIVITES?

Contributions volontaires
Donateurs bilatéraux
Donateurs multilatéraux
Ressources locales

# Que fait le PNUD ?

L'Organisation des Nations Unies (ONU) ⇒**www.un.org** est une organisation internationale unique, établie en 1945 et composée de 192 États souverains. Son objectif est de maintenir la paix et la sécurité internationales, développer des relations cordiales entre les nations, ainsi que de promouvoir le progrès social, de meilleures conditions de vie et les droits humains. Les États Membres sont liés entre eux par les principes de la **Charte des Nations Unies** ⇒**www.un.org/aboutun/charter/**, un traité international qui établit les droits et obligations desdits États Membres.

Bien que le système des Nations Unies soit le plus connu pour ses opérations de maintien de la paix, d'établissement de la paix, de prévention des conflits et d'aide humanitaire, il agit également par beaucoup d'autres moyens (institutions spécialisées, fonds et programmes) qui ont une incidence sur nos vies et rendent le monde meilleur. L'un des mandats clés des Nations Unies et de promouvoir le **développement économique et social**.

## Qu'est-ce que le PNUD ?

Le **Programme des Nations Unies pour le développement** (UNDP) ⇒**www.undp.org** est le réseau mondial de développement dont dispose le système des Nations Unies. Le PNUD est présent sur le terrain dans 166 pays et territoires, afin d'aider les gouvernements à identifier leurs propres solutions aux défis nationaux et mondiaux auxquels ils sont confrontés en matière de développement.

Le PNUD est né de la fusion du Programme élargi d'assistance technique des Nations Unies créé en 1949, et du Fonds Spécial des Nations Unies, mis en place en 1958. Le PNUD, tel qu'on le connaît aujourd'hui, a été établi par l'Assemblée générale des Nations Unies en **1965**.

Le Siège du PNUD est situé à New York. Le PNUD dispose de Bureaux de liaison à Genève, Bruxelles, Copenhague, Tokyo et Washington D.C. En outre, le PNUD dispose de Centres régionaux à Bangkok, Bratislava, le Caire, Colombo, Dakar, Johannesburg, Panama et Suva.

## Que veut accomplir le PNUD?

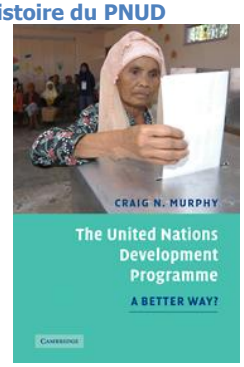
### Développement humain

**Le mandat du PNUD et le développement humain.**

Le PNUD appuie les processus nationaux pour faire accélérer les progrès en matière de **développement humain**. Il a pour objectif d'**éliminer la pauvreté** par le développement, la croissance économique équitable et durable, et le développement des capacités. Enfin, le PNUD s'emploie à **améliorer réellement la vie des personnes**, et à faire en sorte que **de meilleurs choix et opportunités** s'offrent à elles.

La **Déclaration du Millénaire** et autres documents issus de sommets offrent un ensemble solide de valeurs qui constituent les fondements des activités du PNUD. Les **Objectifs du Millénaire pour le développement** (OMD)- comprenant l'objectif primordial de réduire de moitié la pauvreté d'ici à 2015 - ont établi les points de référence des progrès concrets à réaliser d'ici à 2015.

**L'histoire du PNUD**




The United Nations Development Programme - A Better Way?, Craig N. Murphy, Cambridge 2006

# Les Objectifs du Millénaire pour le développement

En 2000, les États Membres de l'ONU ont fixé l'ordre du jour international pour le début du siècle. La **Déclaration du Millénaire** en découlant ⇒**www.un.org/millennium/** reflète l'engagement approfondi pris par tous les États Membres. La déclaration applique les principes de la Charte des Nations Unies au nouveau monde et au nouveau millénaire.

Les **Objectifs du Millénaire pour le développement** ⇒**www.un.org/millenniumgoals/** extraient et peaufinent les composantes de la Déclaration du Millénaire liées au développement. Les objectifs sont assortis de délais, à partir de 1990 jusqu'en 2015.

Les sept premiers objectifs soulignent la responsabilité des **pays en développement** pour ce qui est d'engager des réformes politiques et de renforcer la bonne gouvernance. L'objectif 8 porte sur la responsabilité des **pays développés** en ce qui concerne l'allégement de la dette, l'augmentation de l'aide et l'accès élargi des pays en développement à leurs technologies et marchés.

Les Objectifs du Millénaire pour le développement comprennent huit objectifs déclinés sous **21 cibles**. Chaque objectif comprend généralement une ou deux cibles. Pour chaque cible, il existe un certain nombre d'indicateurs qui rendent le progrès mesurable. Au total, on dénombre **60 indicateurs**.

Orientées par la stratégie générale de l'ONU, les **activités du PNUD liées aux OMD** ⇒**www.undp.org/mdg/** visent à coordonner les efforts accomplis aux niveaux mondial et local :

- Faire campagne et se mobiliser en faveur des OMD par des activités de plaidoyer ;
- Partager les meilleures stratégies visant à la réalisation des OMD, s'agissant des pratiques novatrices, des politiques et réformes institutionnelles, des instruments de mise en œuvre des politiques, de l'évaluation des options de financement ;
- Suivre les progrès vers la réalisation des OMD et en rendre compte; et
- Aider les gouvernements à adapter les OMD à leurs contexte et difficultés au niveau local.

**Les Objectifs du Millénaire pour le développment**

# Pauvreté, gouvernance, prévention des crises, environnement

Le Plan stratégique est l'instrument de planification globale du PNUD qui met en relief **la vision et la mission** de l'Organisation. Le Plan définit également **buts et objectifs concrets** à atteindre au cours des quatre années que dure le cycle afin d'appuyer les programmes de pays dans leurs efforts pour accomplir les objectifs nationaux pour le développement.

**Plan stratégique du PNUD**

Le PNUD s'appuie sur un **Plan stratégique** global de quatre ans pour établir l'orientation générale de ses opérations. Le Plan stratégique actuel couvre la période 2008-2011. Le Plan définit les domaines dans lesquels le PNUD réalisera ses activités, à la lumière de son mandat et de ses avantages comparatifs.

Pour la période 2008-2013, le PNUD a articulé ses activités autour des quatre domaines d'action suivants :

- Réaliser les OMD et réduire la pauvreté humaine
- Favoriser la gouvernance démocratique
- Appuyer la prévention des crises et le relèvement
- Gérer l'énergie et l'environnement en vue du développement durable

## Les quatre domaines d'action du PNUD

### Réduction de la pauvreté

Le PNUD s'emploie à améliorer réellement la vie des personnes, et à faire en sorte que de meilleurs choix et opportunités s'offrent à elles. Orienté par la Déclaration du Millénaire et ses principaux points de référence pour mesurer les progrès – les Objectifs du Millénaire pour le développement –, le PNUD agit en faveur du développement inclusif et s'attache à réduire la pauvreté dans tous ses aspects. ⇒**www.undp.org/poverty/**

Dans le cadre de cette action, le PNUD est un partenaire de confiance pour le développement, ainsi qu'un parrain de l'ONUSIDA ; à ce titre, il aide les pays à placer la question du VIH/sida au centre des stratégies nationales en matière de développement et de réduction de la pauvreté, de manière à prévenir la propagation du VIH/sida et de réduire son impact. Le PNUD contribue également à renforcer les capacités nationales pour mobiliser le gouvernement et la société civile à tous les niveaux, en vue de mener une riposte coordonnée et efficace à l'épidémie, et de protéger les droits des personnes vivant avec le sida, les femmes, et les populations vulnérables. La question du VIH/sida étant un problème mondial, le PNUD soutient les efforts nationaux en mettant à disposition des gouvernements les connaissances, les ressources et les meilleures pratiques disponibles dans ce domaine à travers le monde.

### Gouvernance démocratique

Jamais autant de pays n'avaient encore œuvré à la mise en place d'une gouvernance démocratique (appelée aussi « bonne gouvernance » ou simplement « gouvernance »). Le défi à relever est de mettre en place des institutions et des processus capables de mieux répondre aux besoins des citoyens ordinaires, y compris les populations pauvres. Le PNUD aide les pays à renforcer leurs systèmes électoraux et législatifs, à élargir l'accès des populations à la justice et à l'administration publique, et à renforcer les capacités du gouvernement à offrir des services de base aux plus nécessiteux. ⇒**www.undp.org/governance/**

### Prévention des crises et relèvement

Les conflits et les catastrophes naturelles peuvent effacer des décennies de développement, aggraver la pauvreté et creuser les inégalités. Le PNUD œuvre dans le monde entier pour restaurer la qualité de vie des hommes, des femmes et des enfants qui ont été anéantis par une catastrophe naturelle ou un conflit violent. Le PNUD aide les pays à prévenir les conflits armés et à se relever après de tels conflits ou après des catastrophes naturelles. ⇒**www.undp.org/bcpr/**

### Environnement et développement humain durable

**Fonds pour l'environnement mondial**

Le PNUD est l'une des trois institutions d'exécution du Fonds pour l'environnement mondial (FEM).

Le FEM a été établi pour forger une coopération internationale et financer les mesures visant à répondre aux principales menaces à l'environnement mondial.

Le FEM accorde des subventions pour financer les projets liés à la biodiversité, au changement climatique, aux eaux internationales, à la détérioration des terres, à l'élimination progressive des substances qui appauvrissent la couche d'ozone et aux polluants organiques persistants.

⇒**www.undp.org/gef/**

L'énergie et l'environnement sont des éléments essentiels au développement durable. Les populations pauvres sont touchées de façon disproportionnée par la dégradation de l'environnement et le manque d'accès à des services énergétiques propres et abordables. Ces questions touchent l'ensemble de la planète, dans la mesure où les pays ne peuvent pas seuls faire face au changement climatique, à l'appauvrissement de la biodiversité et de la couche d'ozone. Le PNUD aide les pays à renforcer leurs capacités à faire face aux défis aux niveaux mondial, national et communautaire.
⇒**www.undp.org/energyandenvironment/**

Le PNUD conçoit ses opérations dans les quatre domaines d'action à la lumière des principes suivants :

**Appropriation nationale :** Les activités du PNUD sont fondées sur l'appropriation nationale pleine et entière. Cela implique que les gouvernements ont la responsabilité première du développement de leur pays, d'établir et de conduire l'agenda national pour le développement.

**Droits humains :** Le développement, la paix et la sécurité, et les droits de l'homme étant liés entre eux et se renforçant mutuellement, le PNUD intègre la dimension des **droits humains** à tous les stades de la planification et des opérations. Pour ce faire, le PNUD et ses partenaires suivent l'approche fondée sur les droits de l'homme au sein de l'équipe de pays des Nations Unies. ·**www.undg.org/?P=221**

**Coopération Sud-Sud** : La coopération Sud-Sud consiste, pour les pays en développement, à travailler ensemble pour trouver des solutions aux défis communs en matière de développement. **www.undp.org/poverty/topics8_south_south.shtml**

**Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes :** Droits humains qui sont au cœur du développement et de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. C'est pourquoi, le PNUD intègre les dimensions d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes dans ses quatre domaines d'action. ⇒**www.undp.org/women/**

# Développement des capacités

**Qu'est-ce que le développement des capacités?**

Le PNUD définit le développement des capacités comme le processus par lequel des individus, des organisations et des sociétés acquièrent, renforcent et maintiennent les capacités à établir et à réaliser leurs propres objectifs de développement

**⇒www.undp.org/capacity/**

Si la *raison d'être* du PNUD est le développement humain, le **développement des capacités** est le *moyen* par lequel le PNUD tente d'y parvenir.

Pour accélérer le développement humain et développer les capacités, le PNUD assure deux rôles au service de la communauté internationale, des États Membres et de la société en général :

- Le PNUD offre un appui politique et technique, en œuvrant et en faisant campagne en faveur de la réduction de la pauvreté, de la gouvernance démocratique, de la prévention des crises et du relèvement, et de l'environnement et du développement durable.
- Le PNUD promeut **la coordination, l'efficience et l'efficacité du système des Nations Unies** au niveau national.

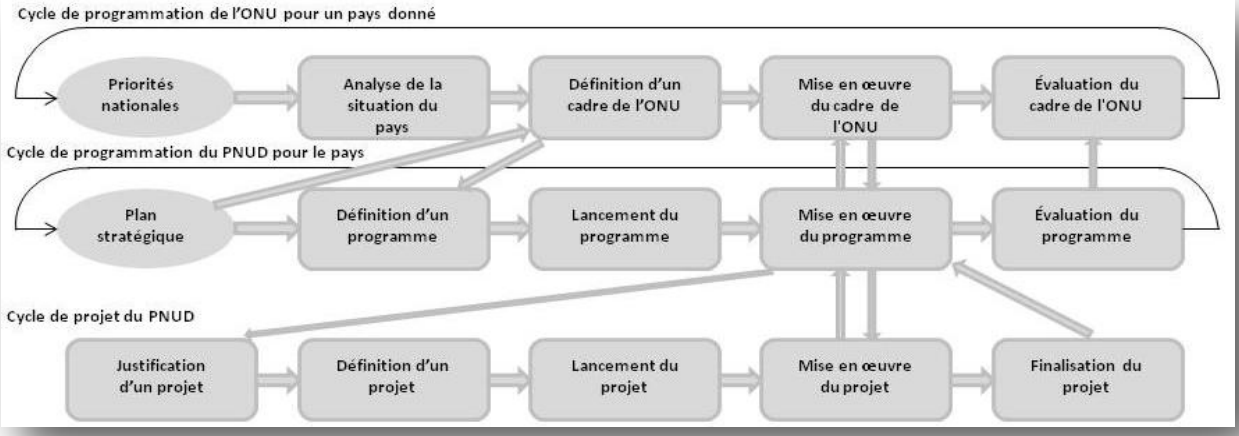
L'appui politique et technique du PNUD, la mobilisation et les contributions visant à renforcer la cohérence de l'ensemble du système pour le développement se fondent sur sept principes clés :

1. Appropriation et direction des activités au niveau national ;
2. Liens crédibles établis avec les résultats en matière de développement, dans la perspective d'améliorer réellement la vie des personnes et de faire en sorte que de meilleurs choix et opportunités s'offrent à elles ;
3. Souplesse permettant de s'adapter aux priorités nationales (en constante évolution) ;
4. Développement et usage de capacités, de mécanismes et de systèmes au niveau national ;
5. Renforcement de la mise en œuvre au niveau national ;
6. Efficience, responsabilisation, résultats et transparence ;
7. Procédures simplifiées alignées sur les procédures nationales.

# Fournir un appui politique et technique – Gestion axée sur les résultats –

Le PNUD planifie, applique et suit l'appui politique et technique qu'il fournit à trois niveaux : 1) **Programme de pays des Nations Unies** au nom de toutes les institutions du système des Nations Unies dans un pays donné, 2) **Programme de pays du PNUD** dans un pays donné, et 3) **Projets spécifiques au PNUD**.

Chacun des niveaux suit un cycle de planification par lequel les programmes ou les projets sont définis, mis en œuvre et évalués. C'est ce qu'on appelle le cycle du **programme ou du projet**.

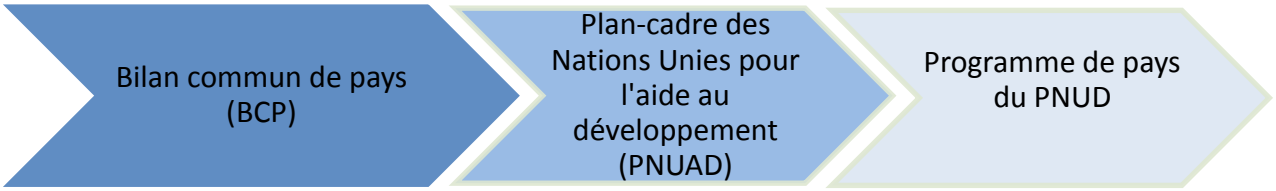


## Par les Programmes de pays des *Nations Unies*

Les institutions des Nations Unies dans un pays analysent régulièrement les progrès et évaluent les principaux besoins en matière de développement. Cela peut se faire au moyen de bilans communs de pays (BCP), qui constituent la base des travaux du système des Nations Unies dans un pays.

Sur la base de l'analyse de la situation dans un pays donné, les institutions des Nations Unies établissent ensuite les priorités collectives pour toutes les institutions dans ce pays. Le cycle de programmation de pays des Nations Unies consiste, en collaboration avec le gouvernement et toutes les institutions des Nations Unies pour le développement, à fixer des résultats et à les mesurer à la lumière de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. Les résultats attendus de la part des membres de l'équipe de pays des Nations Unies, y compris ceux du PNUD et de ses fonds et programmes associés, sont alors identifiés. Le cadre commun des Nations Unies est appelé **Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement** (PNUAD). ⇒**www.undg.org/index.cfm?P=226**

**Étape de planification des institutions des Nations Unies et du PNUD dans un pays**




## Par les Programmes de pays du *PNUD*

Sur la base du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, les institutions des Nations Unies élaborent des programmes de pays. Le **Programme de pays du PNUD** décrit de façon plus détaillée la manière dont le PNUD réalisera les résultats définis dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Il établit un nombre limité de cibles à réaliser au cours des années suivantes. Le Programme de pays du PNUD est examiné et approuvé par le Conseil exécutif, la plus haute instance du PNUD.

En outre, un **plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays** du PNUD affine l'approche appliquée par le programme de pays du PNUD. C'est le plan opérationnel qui oriente l'élaboration et la mise en œuvre des projets annuels. Le plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays du PNUD décrit dans les détails le programme, les principaux résultats escomptés et la stratégie qui sera mise en œuvre pour réaliser ces résultats. Il précise également quels sont les accords conclus pour la mise en œuvre et la gestion des projets.

**Situations de développement particulières**

Dans certaines situations de développement, le représentant résident du PNUD peut déterminer une situation **de crise couvrant une période de trois mois maximum.**

Les opérations fonctionnant en « mode crise » doivent **répondre rapidement** à ces situations.

Les procédures ordinaires du PNUD **sont temporairement suspendues** et les processus opérationnels sont écourtés.

Pour **prolonger** une situation de développement particulière au-delà de trois mois, l'approbation du Bureau régional du PNUD et de l'Administrateur associé est nécessaire.

## Par des *projets* spécifiques au PNUD

Les projets génèrent les résultats concrets déterminés dans le plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays du PNUD. Le cycle des projets spécifiques au PNUD est divisé en cinq étapes :

- **Justification des projets**

  Les idées de projets doivent être conformes aux **instruments de planification du PNUD,** tels que le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et le programme de pays du PNUD. Les idées de projets doivent contribuer aux résultats prévus par les opérations du PNUD pour la

période programmatique en cours. Cela doit aussi répondre avec adéquation aux besoins du pays, s'aligner sur les plans d'action généraux du PNUD et entrer dans le cadre de l'appui offert par le PNUD.

### Définition des projets

L'étape suivante consiste à déterminer s'il est réalisable pour le PNUD de mettre en œuvre les projets dans l'envergure proposée. Elle consiste également à définir la façon dont obtenir des résultats clairs et réalisables par le moyen le plus rentable. Un **document de projet** (appelé parfois 'prodoc') est élaboré et indique les informations relatives à la portée du projet, aux objectifs et aux accords liés à sa gestion. Le document doit être approuvé par le Comité d'examen des projets et signé par les parties concernées.

### Mise en route des projets

Le PNUD définit ensuite les **éléments opérationnels** du projet. Il définit les structures et les approches qui permettront de **suivre** le projet avec efficacité. L'ensemble des processus et des résultats auxquels contribue le PNUD doit être suivi, indépendamment du budget et de la durée du projet.

### Exécution des projets

Le PNUD exécute les projets, par le biais de leur mise en œuvre et leur suivi, en s'attachant à réaliser les résultats des projets tels que définis dans le document de projet approuvé. Le plan visant à réaliser les résultats pour une année donnée est articulé sous forme de plan annuel de travail. La responsabilité première de ce processus incombe au **gestionnaire de projet**, en tant que représentant du partenaire d'exécution.

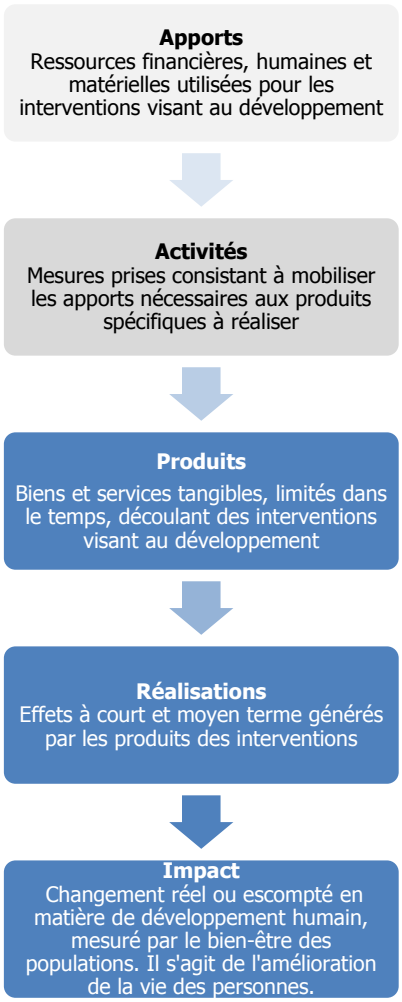
### Clôture des projets

Le PNUD clôture officiellement les projets, tant aux plans opérationnel que financier. L'accent est alors mis sur l'évaluation de la performance globale des projets, les éléments démontrant son achèvement, les enseignements tirés, ainsi que la passation de pouvoir nécessaire.

**Qu'est-ce que les résultats ?**

Un **résultat** est un changement descriptible et mesurable dans le développement, découlant d'une relation de cause à effet.

Les résultats consistent en des **produits, des réalisations** et l'impact d'une intervention pour le développement.




L'approche des projets du PNUD est détaillée au sein de la section **Gestion des programmes et projets** (accessible au public) dans la partie « Politiques et procédures opérationnelles du PNUD ». Cette section décrit les normes minimales appliquées par le PNUD pour gérer avec succès les processus permettant d'obtenir des résultats en matière de développement. **⇒content.undp.org/go/userguide/results/**

## Qu'est-ce que l'évaluation ?

Une évaluation est un processus **rigoureux et indépendant** visant à évaluer une activité achevée ou en cours. L'évaluation détermine la mesure dans laquelle les objectifs du PNUD ont été atteints.

L'évaluation consiste à répondre aux questions suivantes :

- Le projet a-t-il fonctionné ou non, et pourquoi ? Comment aurait-il pu être réalisé différemment pour obtenir de meilleurs résultats ?
- Quels enseignements peut-on en tirer ? Comment pouvons-nous appliquer ces connaissances à d'autres contextes ?
- Le PNUD est-il dans la bonne direction ? Le PNUD fait-il les choses correctement ? Le PNUD fait-il ce qu'il avait dit qu'il ferait ?

Les évaluations sont valables dans beaucoup de domaines, par exemple, s'agissant des activités, des projets, des stratégies de programmes, des politiques, des questions thématiques, des secteurs ou des organisations. ⇒**www.undp.org/evaluation/**

# Promouvoir la coordination, l'efficience et l'efficacité du système des Nations Unies

Outre le fait de fournir un appui politique et technique spécifique, le PNUD promeut la **coordination, l'efficience et l'efficacité du système des Nations Unies**. Cet effort de coordination découle de la réforme des Nations Unies, lorsqu'en 1997, l'Assemblée générale des Nations Unies en a appelé à améliorer la cohérence, l'efficacité et l'efficience du système des Nations Unies pour le développement. Étant donné le ralentissement économique observé dernièrement et les défis posés à la réalisation des OMD d'ici à 2015, le PNUD s'emploie sans relâche à regrouper les différents mandats et types de compétences au sein des différentes institutions des Nations Unies, pour permettre au système de répondre plus efficacement aux priorités et difficultés au niveau national.

Le PNUD agit en faveur de la coordination, de l'efficience et de l'efficacité du système par le biais des activités suivantes :

- Gestion du système des **coordonnateurs résidents des Nations Unies** pour l'ensemble du système
- Présidence du **Groupe des Nations Unies pour le développement**
- Rapport sur le **développement humain**
- Suivi des **Objectifs du Millénaire pour le développement**
- Plaidoyer en faveur du développement par l'intermédiaire des **Ambassadeurs de bonne volonté**

**Réforme des Nations Unies**

*« Chaque jour qui passe, avec son cortège de nouveaux défis – crises humanitaires, violations des droits de l'homme, conflits armés et problèmes sanitaires et écologiques – nous rappelle la nécessité de renforcer l'Organisation.*

*Celle-ci a été rarement appelée à intervenir à une telle échelle en faveur d'un si grand nombre de personnes.*

*Je suis fermement résolu à lui insuffler une vie nouvelle et à renouveler la confiance dans une Organisation renforcée, efficace, efficiente, cohérente et responsable, résolument engagée dans le XXIe siècle ».*

*Ban Ki-moon, Secrétaire général*

⇒**www.un.org/reform/**

# Gestion du système de coordonnateur résident des Nations Unies

Le PNUD finance et gère les coordonnateurs résidents pour l'ensemble du système Nations Unies. Ce sont de hauts fonctionnaires des Nations Unies qui dirigent les équipes de pays des Nations Unies et coordonnent leurs activités. Les coordonnateurs résidents des Nations Unies sont nommés par le Secrétaire général des Nations Unies et supervisés par le Groupe des Nations Unies pour le développement.

Le système des coordonnateurs résidents englobe toutes les organisations du système Nations Unies ayant des activités opérationnelles visant au développement, indépendamment de leur présence officielle dans le pays. Œuvrant en étroite collaboration avec les gouvernements nationaux, les coordonnateurs résidents des Nations Unies et les équipes de pays des Nations Unies agissent en faveur des intérêts et des mandats du système des Nations Unies, en faisant fond sur l'appui et les orientations de l'ensemble du système. ⇒**www.undg.org/index.cfm?P=5**

**Unis dans l'action**

En 2007, l'ONU a lancé l'initiative pilote « **Unis dans l'action** » pour répondre aux défis posés par les changements mondiaux et expérimenter les moyens, pour la famille des Nations Unies, de fournir l'aide au développement de façon plus coordonnée.

Les gouvernements de huit pays— **Albanie, Cap-Vert, Mozambique, Pakistan, Rwanda, Tanzanie, Uruguay, et Viet Nam** — se sont portés volontaires pour être les pays pilotes de l'initiative «Unis dans l'action ».

Les huit pays pilotes ont lancé des réformes sur la base de quatre principes :

- Responsable unique
- Budget unique
- Programme unique
- Bureau unique

⇒**www.undg.org/index.cfm?P=7**

# Présidence du Groupe des Nations Unies pour le développement

Au niveau mondial, l'Administratrice du PNUD préside le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) ⇒**www.undg.org** au nom du Secrétaire général de l'ONU.

Mis en place par le Secrétaire général en 1997, le GNUD conçoit des **orientations à l'échelle du système, en vue de coordonner, harmoniser et aligner les activités des Nations Unies pour le développement**. Le Groupe s'emploie à renforcer le système des Nations Unies pour le développement au niveau national, à le préparer à relever d'autres défis à l'avenir, et s'assure que les opérations sont conduites à la lumière des mandats des organes directeurs de l'ONU, tels que l'Assemblée générale.

Le Groupe des Nations Unies pour le développement regroupe **32 fonds, programmes, institutions, départements et bureaux des Nations Unies jouant un rôle dans le développement**.

En outre, le **Bureau des Nations Unies de coordination des activités de développement** (DOCO) appuie et renforce le système des coordonnateurs résidents des Nations Unies par le biais de fonds, d'orientations politiques et de formation. Le Bureau fournit des conseils aux coordonnateurs résidents sur la façon d'améliorer l'efficience et l'efficacité des programmes de pays, et de mieux les aligner sur les priorités nationales. Il s'emploie à rationaliser les mécanismes de coordination. Au Siège des Nations Unies, DOCO fournit un appui technique aux travaux du GNUD. Le Bureau est géré et financé par le PNUD.

# Rapport sur le développement humain

La publication phare du PNUD visant à la mobilisation est le **Rapport sur le développement humain (RDH)** ⇒**hdr.undp.org**. Le concept de développement *humain* consiste à placer la personne au centre du processus de développement. Il s'agit du développement *des* populations, *par* les populations et *pour* les populations.

Le PNUD a aussi la charge des **Rapports mondiaux sur le développement humain,** publiés annuellement depuis 1990.

Les rapports s'attachent aux thèmes spécifiques faisant l'objet de débats sur le développement, et offrent de nouveaux outils de mesure, des analyses novatrices, ainsi que des recommandations politiques souvent controversées. Les rapports sont orientés par l'idée selon laquelle le développement est, au bout du compte, un processus permettant aux populations d'avoir un choix plus large, et non d'augmenter uniquement le revenu national. Les rapports sont rédigés par une équipe d'experts indépendante.

Les rapports mondiaux sur le développement humain contiennent des données importantes sur les **indicateurs de développement**. Le rapport fait un classement annuel de chaque pays selon, par exemple, le revenu par habitant, le taux d'alphabétisation, l'espérance de vie et le respect des droits des femmes. Depuis le premier rapport en 1990, quatre indices composites du développement humain ont été fixés — **Indice de développement humain**, **Indice de développement humain ajusté aux inégalités**, **Indice d'inégalités de genre**, et **Indice de pauvreté multidimensionnelle.**

Le cadre analytique du rapport mondial recouvre les rapports régionaux et nationaux du développement humain :

- **Les Rapports régionaux sur le développement humain** encouragent la mise en place de partenariats régionaux pour influencer les changements, et couvrent les approches spécifiquement régionales du développement humain.

- **Les Rapports nationaux sur le développement humain** sont des outils servant au débat politique national. Ils visent à placer le développement humain dans les priorités de l'agenda politique national.

**Indice de développement humain**

L'indice de développement humain (IDH) est une mesure synthétique du développement humain. Il mesure les réalisations moyennes dans un pays, dans trois dimensions de base du développement humain:

- **Santé et longévité,** mesurée par l'espérance de vie à la naissance
- **Savoir,** mesuré par le taux d'alphabétisation des adultes (coefficient de deux tiers) et les ratios bruts de scolarisation dans l'éducation primaire, secondaire et supérieure (coefficient d'un tiers)
- **Niveau de vie décent**, mesuré par le PIB par habitant

## Suivi des Objectifs du Millénaire pour le développement

Le PNUD - en collaboration avec les gouvernements nationaux - coordonnent les rapports de pays sur les progrès vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. Les rapports sur les Objectifs du Millénaire pour le développement offrent une perspective mondiale, nationale et régionale des progrès vers la réalisation de ces objectifs. Les rapports se fondent sur l'idée selon laquelle ils peuvent contribuer à accélérer les progrès.

Les rapports sur les Objectifs du Millénaire pour le développement sont relativement courts. Ils visent à offrir un aperçu **synthétique et facile à lire,** et non technique, des principales données. Le grand public et les médias constituent le public visé. Les rapports exposent en un clin d'œil les progrès accomplis, de manière à faire porter les débats nationaux sur les priorités spécifiques de développement qui se traduiront ensuite par des actions - sous la forme de réformes politiques, de changement institutionnel et d'allocation de ressources. ⇒ **http://www.undp.org/mdg/countries.shtml**

TRACKING THE MILLENNIUM DEVELOPMENT GOALS

MDGMONITOR
TRACK. LEARN. SUPPORT

Le suivi des OMD réalisé par le PNUD **montre la façon dont les pays progressent vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement**.

Le suivi des OMD est un outil destiné aux décideurs, spécialistes du développement, journalistes, étudiants et autres, qui permet de *suivre* les progrès au travers de cartes interactives et de profils de pays, *d'avoir connaissance* des difficultés et des réalisations propres aux pays, ainsi que des derniers développements, et *d'appuyer* les organisations oeuvrant à la réalisation des OMD à travers le monde.

## Mobilisation par l'intermédiaire d'Ambassadeurs de bonne volonté

Les Ambassadeurs du PNUD dans le monde sont des personnalités de premier plan, dont la renommée contribue à donner de la valeur au message universel du **développement humain et de la coopération internationale**.

Zidane et Ronaldo, ambassadeurs de bonne volonté du PNUD

Les Ambassadeurs de bonne volonté du PNUD présentent clairement la philosophie et les programmes du PNUD en matière de développement. Ils consacrent leur temps à aider le PNUD, et se rendent souvent dans les pays en développement pour constater par eux-mêmes ce qui s'y passe, de manière à diffuser le message sur le développement humain au monde industrialisé avec adéquation.

Les Ambassadeurs du PNUD dans le monde sont actuellement l'acteur Antonio Banderas, les stars du football Ronaldo, Zinédine Zidane et Didier Drogba, l'actrice japonaise et star du petit écran Misako Konno, la joueuse de tennis Maria Sharapova et le Prince héritier Haakon Magnus de Norvège. ⇒**www.undp.org/goodwill**/

# La structure générale

**L'Assemblée générale et le Conseil économique et social des Nations Unies** établissent les politiques générales du PNUD.

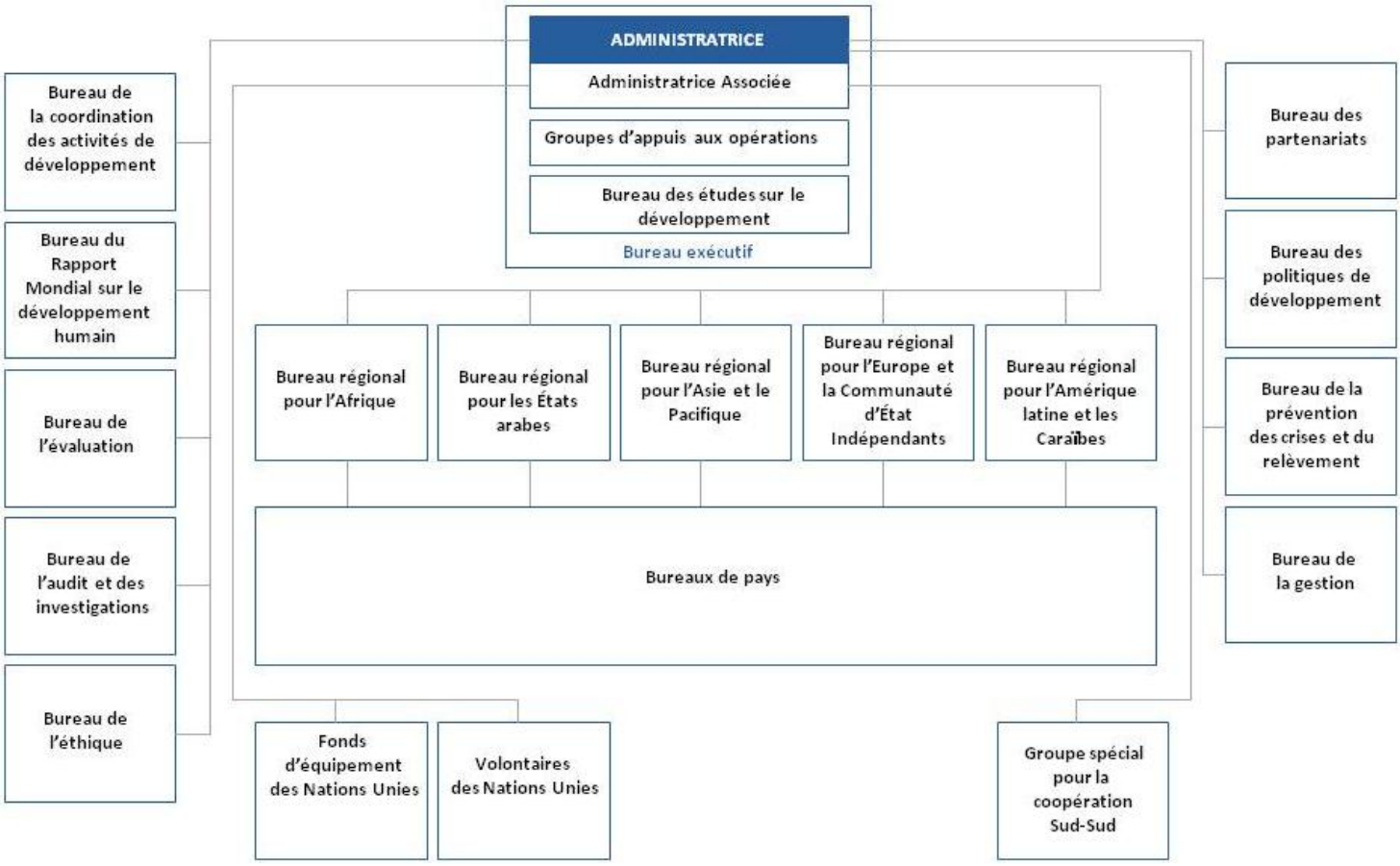
Le **Conseil exécutif** ⇒**www.undp.org/execbrd/** offre un appui intergouvernemental et supervise les activités du PNUD. Il veille à ce que le PNUD réponde aux besoins des programmes de pays. Le Conseil exécutif est composé de 36 membres de différents pays. Les membres siègent sur une base tournante.

**Helen Clark, Administratrice du PNUD**

**L'Administrateur** gère les travaux quotidiens du PNUD, et rend directement compte au Conseil exécutif de toutes les activités du PNUD. L'Administrateur est le troisième fonctionnaire de plus haut rang du système des Nations Unies, après le Secrétaire général et le Secrétaire général adjoint. Il/elle est nommé(e) par le Secrétaire général pour une période de quatre ans, et la nomination est confirmée par l'Assemblée générale.

L'Administratrice actuelle est **Helen Clark**. Elle a été nommée Administratrice du Programme des Nations Unies pour le développement le 17 avril 2009, et c'est la première femme qui dirige l'Organisation. Avant d'être nommée au PNUD, Helen Clark a été Premier ministre de Nouvelle-Zélande pendant neuf ans. L'Administratrice est appuyée par un Administrateur associé.
⇒**www.undp.org/about/helen-clark.shtml**

**Structure générale du PNUD**



Le Siège du PNUD à New York est la principale structure organisationnelle et se compose de cinq **Bureaux** principaux (Bureau exécutif, Bureau de la coordination des opérations de développement, Bureau des rapports sur le développement humain, Bureau des évaluations et Bureau de l'audit et des enquêtes) et de quatre autres **Bureaux** (Bureau des partenariats, Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement et Bureau de gestion). Les Bureaux se consacrent à la coordination, à la gestion, aux partenariats, à l'élaboration des politiques, à la prévention des crises et au relèvement.

Cinq **Bureaux régionaux** supervisent les bureaux de pays du PNUD : Bureau pour l'Afrique, Bureau pour les États Arabes, Bureau pour l'Asie et le Pacifique, Bureau pour l'Europe et la Communauté des États indépendants, et Bureau pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Leur direction est assurée par des **Directeurs** qui travaillent depuis le Siège du PNUD à New York.

# Les bureaux de pays

La plupart des activités du PNUD sont réalisées par l'intermédiaire des bureaux de pays, établis de façon permanente dans **plus de 140 pays**. Une liste des pays disposant d'un bureau de pays du PNUD, ainsi que des liens vers les sites Web du bureau de pays, sont disponibles à **⇒www.undp.org/countries/**.

Le PNUD met en œuvre des programmes dans tous les pays où le revenu par habitant est inférieur à 4700 dollars US. Le PNUD a également des bureaux dans les pays à revenu supérieur (tel que le Bahreïn) si le pays couvre les coûts de base liés à la présence du PNUD.

En tant qu'organisation comprenant des bureaux extérieurs, la majorité du **personnel** du PNUD est basé dans les bureaux de pays.

**Fonds et unités spéciales des Nations Unies**

En plus de ses programmes habituels, le PNUD administre des **Fonds, Programmes et unités spécialisés des Nations Unies**:

Le **Programme des Volontaires des Nations Unies** (VNU) représente le bras bénévole de l'ONU et se trouve basé à Bonn, en Allemagne. Il mobilise des volontaires qualifiés des Nations Unies et encourage les gens à s'engager dans le bénévolat dans leur pays. Actuellement, plus de 5 600 volontaires de l'ONU sont en activité de par le monde.
**⇒www.unv.org**

Le **Fonds d'équipement des Nations Unies** (FENU) œuvre pour la réduction de la pauvreté dans les pays les moins avancés à travers diverses approches novatrices en matière d'initiatives de gouvernance locale et de micro-financement.
**⇒www.uncdf.org**

**Le Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement** (SU/TCDC) a été établi en 1978 par l'Assemblée générale des Nations Unies. Hébergés dans les locaux du PNUD et, il a pour mandat principal de promouvoir, de coordonner et d'appuyer la coopération Sud-Sud et triangulaire à l'échelle mondiale et du système des Nations Unies
**⇒tcdc.undp.org**

- **Le personnel national** est recruté au niveau local. Environ 80 % du personnel du PNUD est national. Les salaires du personnel national suivent la grille des salaires définie localement.

- **Le personnel international** est recruté hors des frontières du pays et payé sur la base du principe *Noblemaire*. Cette norme stipule que les salaires du personnel international doivent correspondre à ceux des fonctionnaires du service public les mieux rémunérés.

Afin de maintenir le PNUD dans une situation d'indépendance envers les gouvernements, et ainsi éviter tout conflit d'intérêts, les postes de cadres supérieurs sont pourvus par des membres du personnel de la catégorie internationale. Dans la même optique, les fonctionnaires internationaux sont permutés entre les bureaux de pays à intervalles réguliers.

# Le personnel des bureaux de pays du PNUD

Voici quelques-unes des personnes en fonction dans les bureaux de pays de par le monde :

- Le **Représentant résident** (appelé aussi « RR » ou « ResRep ») représente l'Administrateur au niveau du pays. Il /elle est responsable au bout du compte de la qualité et de la viabilité des interventions du PNUD dans le pays. Le Représentant résident remplit également le rôle de **Coordonnateur résident** (CR), et parfois le rôle de coordonnateur de l'action humanitaire, pour tout le système des Nations Unies.

- Dans certains pays, un **Directeur de pays** est responsable de la gestion quotidienne des activités du PNUD. Il/elle a la responsabilité générale des activités opérationnelles et programmatiques du PNUD, et de leur coordination. Le Directeur de pays dispose d'un pouvoir financier, y compris le pouvoir d'approuver les projets, ainsi que de responsabilités d'encadrement et de contrôle interne. Le Directeur de pays représente le PNUD auprès des autres institutions des Nations Unies, des donateurs et des fonctionnaires gouvernementaux.

- Le Directeur de pays est généralement assisté d'au moins un **Directeur de pays adjoint**. Le Directeur de pays peut être responsable du programme du PNUD dans un pays, des opérations du PNUD, ou des deux. Dans les pays où il n'y a pas de Directeur de pays, le Représentant résident est assisté par un **Représentant résident adjoint**.

- **Les Directeurs de pays assistants** assistent les Directeurs de pays adjoints et sont généralement responsables d'une unité ('chef d'unité') ou d'un domaine d'action au sein du bureau de pays du PNUD.

- **Le personnel chargé des programmes** au sein des bureaux du PNUD s'occupe de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'établissement des rapports des programmes du PNUD.

- **Le personnel chargé des opérations** a la charge d'assurer le bon fonctionnement du bureau de pays. Cela couvre généralement la gestion financière, les ressources humaines, les achats, ainsi que la maintenance du bureau et son appui au quotidien.

- Les **Jeunes experts associés** (JEA) sont des diplômés universitaires de moins de 32 ans bénéficiant d'un peu d'expérience professionnelle. Ils sont généralement financés par leur gouvernement respectif. Les Jeunes experts associés travaillent généralement sous la direction d'un cadre à l'identification, à la conception, à la mise en oeuvre, au suivi et à l'évaluation des programmes des Nations Unies. ⇒**www.jposc.org**

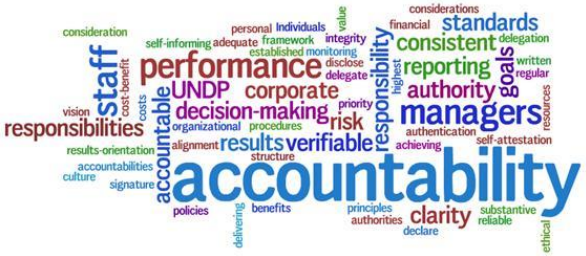
- Les **Volontaires des Nations Unies** (VNU) sont en fonction dans tout le système des Nations Unies. Ils sont généralement engagés pour des programmes et projets qui bénéficient de l'appui de donateurs ou pour une affectation dans les bureaux de pays. Les Volontaires des Nations Unies peuvent être des spécialistes internationaux ou nationaux. ⇒**www.unv.org**

- Les **Consultants** fournissent des services spécifiques de nature consultative ou formative, afin de développer les compétences sur le plan national. Les consultants peuvent être engagés pour des missions de courte ou de longue durée, et dans la catégorie de personnel national ou international.

- Les **Stagiaires** sont des étudiants diplômés qui offrent leurs services non rémunérés dans le but d'appuyer les activités de développement tout en gagnant de l'expérience professionnelle. Les stagiaires peuvent être nationaux ou internationaux.

# Quels sont les principes du PNUD ?

## Système de responsabilisation du PNUD




Pour le PNUD, la responsabilisation est l'obligation de a) démontrer que les activités ont été conduites conformément aux règles et normes approuvées b) rendre compte de façon juste et précise des résultats vis-à-vis des rôles et/ou des plans fixés.

La responsabilisation ne concerne pas uniquement *ce que* fait le PNUD (résultats et performance) – mais aussi *la manière* dont il le fait (qualité et normes) et dont il gère les risques.

Le système de responsabilisation du PNUD comprend deux éléments:

- Le **cadre de résultats** décrit les processus appliqués à l'échelle de l'organisation pour suivre, analyser et améliorer les résultats dans tous les aspects de la politique organisationnelle, des processus de gestion et des procédures opérationnelles à l'appui du Plan stratégique du PNUD.

- La **politique de supervision** décrit les procédures, les outils et les délais spécifiques qui offriront au PNUD et aux parties prenantes une garantie et une évaluation indépendantes du PNUD.

## Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations

Les politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations exposent **ce qui doit être fait au PNUD, par qui et dans quels délais.**

Ces politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations, disponibles en ligne, exposent les procédures et processus opérationnels clés concernant tous les aspects des activités : gestion des résultats ; gestion des partenariats ; gestion des contrats, des avoirs et des achats ; gestion financière ; gestion des ressources humaines ; gestion des programmes et des projets et gestion de la technologie de l'information.

L'exercice des fonctions de tous les gestionnaires et membres du personnel doit être fondé sur les politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations.

L'accès à l'ensemble complet des politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations est limité au personnel du PNUD et à ses partenaires, mais certains chapitres sont accessibles au public (par exemple, le chapitre sur la gestion des programmes et des projets ⇒**content.undp.org/go/userguide/results/** ).

## Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation

Ce guide décrit dans les détails **l'approche du PNUD en matière de planification, de suivi et d'évaluation**.

Il complète les politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations, et fournit aux unités programmatiques du PNUD des orientations sur les moyens et les outils pratiques pour renforcer la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats au PNUD. ⇒**www.undp.org/evaluation/handbook/**

# Quels sont les outils du PNUD ?

## ATLAS

Atlas est le nom du Progiciel de gestion intégré (PGI) utilisé par les PNUD et d'autres institutions des Nations Unies. Le PNUD utilise Atlas pour gérer les projets, les finances, les ressources humaines, les bilans et les achats. Atlas fait aussi partie du cadre interne de contrôle et de responsabilisation du PNUD.

Afin de marquer une rupture par rapport à la nomenclature bureaucratique employée au sein du PNUD, Atlas n'est pas un sigle mais souligne l'approche de réseau mondial proposée par l'Organisation.

## Tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif du PNUD consiste en les résultats et les indicateurs qui seront planifiés, suivis et suivis d'effets au sein de l'organisation, en vue de réaliser les objectifs établis dans le Plan stratégique.

- Le **tableau de bord prospectif de la direction** est le tableau de bord prospectif central visant à suivre les progrès du PNUD à la lumière de son Plan stratégique global.
- Le **tableau de bord prospectif des bureaux du Siège** vise à suivre les progrès des bureaux du Siège du PNUD
- Le **tableau de bord prospectif des bureaux de pays** vise à suivre les progrès accomplis par les bureaux de pays dans six domaines : a) Efficacité et alignement des programmes ; b) Appui à la réforme des Nations Unies et à la cohérence ; c) Partenariats ; d) Gestion programmatique et financière ; e) Système et culture de responsabilisation ; f) Gestion des personnes et du savoir.

## Aperçu exécutif

L'aperçu exécutif a pour objectif d'accroître l'efficacité de gestion. Il fournit à l'encadrement supérieur et intermédiaire des données globales et les principaux ratios qui serviront à l'analyse et aux décisions de gestion fondées sur des données factuelles. En outre, il offre aux gestionnaires de programmes et aux professionnels de la gestion des données plus détaillées visant au suivi financier ordinaire.

L'aperçu exécutif offre :

- Un aperçu et un résumé de la situation financière des programmes et de la gestion
- Des informations financières détaillées
- Des informations sur les ressources humaines

**Abréviations**

D'innombrables sigles et abréviations font partie du jargon du PNUD. Il n'est pas rare d'entendre quelqu'un déclarer : « Le RR veut que le NPD présente les FR au PNUD avant le EOB d'aujourd'hui. ».

L'utilisation de quelques acronymes et abréviations courants permet peut-être de gagner un peu de temps dans le cadre de la communication interne, notamment lorsque l'on écrit. Mais pour communiquer de façon efficace avec des personnes qui ne font pas partie du PNUD (à savoir la majorité des gens), mieux vaut éviter d'utiliser les abréviations.

Cependant, il faut reconnaître que vous *tomberez* sur de nombreux acronymes au sein du PNUD. Mais ils ne forment pas une matière occulte. Apprenez-en une dizaine ou une vingtaine, et vous vous sentirez à l'aise. Pour ce qui est du reste, n'hésitez pas à demander ce qu'ils signifient.

Il existe une base de données de la **terminologie multilingue de l'ONU**, laquelle comprend quelque 70000 acronymes dans les six langues officielles de l'Organisation. ⇒**unterm.un.org** Le site Web du Centre pour les JEA offre aussi une liste de 2170 acronymes et abréviations émanant de sources diverses. ⇒**jposc.org**

On peut aussi s'amuser à employer les abréviations de façon créative, tout en travaillant. Par exemple, les locaux sous-régionaux du PNUD (Sub-Regional Facilities) sont appelés SURF. En conséquence, le Conseil supervisant les SURF (supervising board) est appelé *SURF board*.

## Gestion des risques de l'Organisation

Le risque est un événement futur pouvant avoir un impact sur la réalisation des objectifs du PNUD. La nature même du PNUD expose l'Organisation à des risques très divers, notamment des risques environnementaux, financiers, opérationnels, organisationnels, politiques, réglementaires et stratégiques.

Le PNUD identifie les risques à tous les niveaux organisationnels, assure leur suivi et les interventions visant à y répondre, à l'aide du système **Enterprise Risk Management** (ERM). Les différentes unités du PNUD suivent et gèrent les risques au moyen d'un 'Risk Log'. Si la gestion du risque va au-delà de la capacité d'une unité, il peut être porté à l'attention d'un niveau supérieur au sein du PNUD.

## Normes comptables internationales pour le secteur public

Les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) sont des normes visant à l'établissement de rapports financiers, mises au point de façon indépendante. Le PNUD introduira progressivement les normes comptables internationales pour le secteur public jusqu'en 2012. **⇒www.undp.org/about/ipsas/**

## Enquêtes

Le PNUD recourt à trois types d'enquêtes pour communiquer les principales informations à son Siège.

- **Le Sondage mondial du personnel** propose une gamme complète de questions sur la relation entre le personnel et la direction à tous les niveaux. Cet outil est important pour identifier annuellement les sujets de préoccupation, par sujet et par bureau de pays.
- **Les enquêtes sur les produits et services du Siège** permettent aux bureaux de pays de communiquer un retour d'information sur les services fournis par les unités du Siège à New York.
- **Les enquêtes menées auprès des partenaires du PNUD** ont pour objectif de solliciter un retour d'information auprès des bénéficiaires du PNUD, des gouvernements d'accueil, des autres institutions des Nations Unies, des donateurs, de la société civile et du secteur privé sur le fonctionnement du PNUD.

# Comment le PNUD gère-t-il le savoir ?

**Le savoir** représente ce que savent les personnes. Il s'agit de savoir : Qu'est-ce qui fonctionne ? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Où est-ce que cela fonctionne ? Dans quelles circonstances cela fonctionne-t-il ?

**La gestion du savoir** consiste à transformer les connaissances personnelles en des connaissances organisationnelles. Cela contribue à établir un lien entre personnes et informations. La gestion du savoir facilite l'accès des fonctionnaires du PNUD aux meilleures connaissances dont dispose l'Organisation, ainsi que l'accès aux personnes les mieux à même de s'acquitter de certaines tâches.

## Centres régionaux

Les huit centres régionaux du PNUD **facilitent l'accès des bureaux de pays au savoir, grâce à des services consultatifs de haute qualité,** établis sur la base de la recherche mondiale appliquée et les enseignements tirés du PNUD. Les centres régionaux ont aussi pour objectif de nouer des partenariats et de promouvoir les initiatives régionales de renforcement des capacités.

Centres régionaux et sous-régionaux du PNUD :

- Bangkok ⇒**regionalcentrebangkok.undp.or.th**
- Bratislava ⇒**europeandcis.undp.org**
- Le Caire ⇒**arabstates.undp.org**
- Dakar ⇒
- Johannesburg ⇒ **www.undprc-esa.org.za**
- Panama ⇒**www.regionalcentrelac-undp.org**
- Suva ⇒**www.undppc.org.fj**

## Réseaux du savoir

Se fondant sur sa présence mondiale, le PNUD a mis en place de nombreux **réseaux communautaires de professionnels** qui échangent au moyen du courrier électronique. Ces réseaux très dynamiques sont utilisés dans plusieurs buts : des débats sur des problèmes actuels, des sollicitations d'aide et de conseils de la part de collègues, la mise à disposition conjointe de rapports et de documents, etc. Les réseaux de professionnels comprennent généralement le personnel du PNUD, le personnel d'autres organisations des Nations Unies et des institutions de développement.

## Centres thématiques

Le PNUD dispose aussi de plusieurs centres thématiques mondiaux dans un but de recherche et d'offre de services consultatifs en matière de politiques.

- Le **Centre d'Oslo pour la gouvernance** aide les bureaux de pays du PNUD à contribuer aux réformes démocratiques nécessaires à la réalisation des OMD, en mettant l'accent en particulier sur l'accès à la justice, les droits de l'homme, la société civile, l'accès à l'information, ainsi que la gouvernance et la prévention des conflits.
  **⇒www.undp.org/oslocentre/**

- Le **Centre international de politiques pour une croissance inclusive** (IPC-IG), ancien Centre international pour l'action en faveur des pauvres, est un partenariat entre le PNUD et le gouvernement du Brésil. Situé à Brasilia, le IPC-IG est une plate-forme de dialogue, dans le cadre de la coopération Sud-Sud, sur la recherche appliquée et la formation en matière de politique de développement. **⇒www.ipc-undp.org**

- Le **Centre de développement des terres arides** se consacre à assister les pays dans leur combat contre la pauvreté et à stimuler le développement dans les zones les plus arides de la planète. Il est situé à Nairobi, au Kenya. **⇒www.undp.org/drylands/**

GAP
Governance Assessment Portal

Le portail de l'évaluation de la gouvernance du PNUD est un centre d'informations et un point d'entrée utile concernant l'évaluation de la gouvernance démocratique.

L'objectif principal de ce site Web est de faciliter l'accès à un grand nombre de matériels de référence, outils d'évaluation et initiatives sur les évaluations de la gouvernance démocratique.

**⇒www.gaportal.org**

## Programmes de formation

Le **Programme de perfectionnement des cadres** (LEAD) constitue le programme de formation intensive et accélérée du PNUD destiné aux jeunes fonctionnaires prometteurs âgés de moins de 35 ans. Il fut créé dans le but de rajeunir les cadres du PNUD occupant des postes d'encadrement. Le processus de recrutement est ouvert aussi bien au personnel du PNUD qu'aux candidats externes et se fait par voie de concours. Le Programme LEAD comprend au minimum deux affectations de deux ou trois ans chacune, ayant lieu généralement dans les bureaux de pays ou les centres régionaux du PNUD. **⇒www.undp.org/lead/**

**L'École virtuelle du développement** (VDA) est un cours d'apprentissage à distance fait sur mesure pour le PNUD, opéré en collaboration avec la *Jones International University*. Ce programme de formation interne développe les connaissances et les compétences nécessaires aux conseils spécialisés qu'offre le PNUD en matière de politiques aux pays où sont exécutés ses programmes. La VDA est ouverte à tous les membres du personnel.

## Publications

- Le PNUD et les fonds qu'il administre diffusent une grande variété de publications qui sont disponibles gratuitement sous format électronique **⇒www.undp.org/publications/**

- Le **Bureau des études sur le développement** (ODS) conduit des recherches et des analyses des politiques sur des questions directement liées à la stratégie et la direction du PNUD. ⇒**www.undp.org/developmentstudies/**
- Le **Bureau de l'évaluation du PNUD** publie un certain nombre d'évaluations et de rapports sur l'efficacité du développement. ⇒www.undp.org/evaluation/

## Cours en ligne

Actuellement, six cours en ligne sont obligatoires pour tout le personnel du PNUD, accessibles sur l'intranet du PNUD :

- Notions de base de la sécurité sur le terrain : sécurité, santé et bien-être du personnel
- Notions avancées de la sécurité sur le terrain
- Formation à l'éthique
- À propos du genre : sortir des sentiers battus
- Cadre juridique du PNUD : ce que doit savoir tout le personnel
- Programme des Nations Unies sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir

# Comment le PNUD gère-t-il son personnel ?

Actuellement, le PNUD compte **9 000 fonctionnaires** ; environ 20 000 personnes sont sous contrat de service. 51% des fonctionnaires du PNUD sont des femmes (72% d'hommes et 28 % de femmes s'agissant des contrats de services), mais 36 % seulement des cadres supérieurs sont des femmes.

United Nations
International Civil Service Commission

**Commission de la fonction publique internationale**

La Commission de la fonction publique internationale (CFPI) régule et coordonne les conditions de service du personnel du régime commun de Nations Unies.

⇒**icsc.un.org**

## Quelles sont les catégories de personnel du régime commun des Nations Unies ?

- **Personnel des services organiques** et supérieur : comprend le personnel concerné par les activités de fond et d'encadrement des organisations, l'administration générale et les services linguistiques. Le personnel des services organiques doit être en possession d'un diplôme universitaire ou avoir acquis une expérience professionnelle, ou une expérience équivalente. Le personnel des services organiques est recruté sur le plan international ou national, en tenant dûment compte de la répartition géographique appropriée.

  Le personnel des services organiques et des catégories supérieures recruté sur le plan international comprend cinq grades (**P-1 à P-5**) et deux niveaux de directeur (**D-1 et D-2**).

  La catégorie des services organiques au niveau national comprend quatre grades (**NO-A à NO-D**).

- Le **personnel des services généraux** est recruté sur le plan national et rémunéré selon une grille de salaire locale.

## Quels sont les types de contrat offerts par le PNUD ?

Trois différents types de contrats possibles sont offerts au personnel :

- **Les engagements continus** (CA pour son sigle en anglais), qui sont des engagements ouverts (sans date d'expiration). Mais actuellement, aucun engagement continu n'est accordé, puisque l'Assemblée générale étudie toujours les questions liées aux conditions auxquelles est soumis l'engagement continu.

- **Les engagements de durée déterminée** (FTA) sont des contrats établis pour une période d'un an ou plus, allant jusqu'à cinq ans. Les contrats de durée déterminée peuvent être renouvelés plusieurs fois. Le titulaire d'un engagement de durée déterminée n'est fondé à escompter le renouvellement de son engagement, l'engagement de durée déterminée ne pouvant être converti en un engagement de type différent.

**Associations du personnel**

Les associations du personnel promeuvent et protègent les droits, les intérêts et le bien-être du personnel. Elles font également office de moyens de communication entre le personnel et l'administration du PNUD sur des questions touchant au personnel.

Le personnel du PNUD est organisé en différentes **associations du personnel** au niveau national.

Au niveau mondial, le personnel du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS forment le **Conseil du personnel**.

- **Les engagements temporaires** (TA) sont des contrats établis pour une période de moins d'un an, pour répondre à une charge de travail saisonnière ou exceptionnelle, et des besoins spécifiques à court terme. L'engagement temporaire peut être exceptionnellement renouvelé pour une année supplémentaire, mais ne peut, en aucune circonstance, excéder deux ans. Le titulaire d'un engagement temporaire n'est fondé, ni juridiquement ni autrement, à escompter le renouvellement de son engagement, l'engagement temporaire ne pouvant être converti en un engagement de type différent.

Les consultants **sous contrat individuel** [1] (IC) disposent de contrats de non fonctionnaire, liés à des activités de courte durée, pour des fonctions d'assistance temporaire et/ou de consultation limitée dans le temps et pour des tâches spécifiques.

⇒ **practices.undp.org/management/hr/**

## Comment le PNUD évalue-t-il les performances de son personnel ?

Les performances du personnel du PNUD sont évaluées annuellement au moyen de **l'évaluation des résultats et des compétences.**

Le cycle annuel d'évaluation des résultats et des compétences se fait en deux étapes. Cela permet tant au personnel qu'aux superviseurs d'entamer un dialogue structuré, inclusif et interactif visant à planifier, fixer des objectifs, faire le bilan des progrès et évaluer, au bout du compte, l'ensemble des performances.

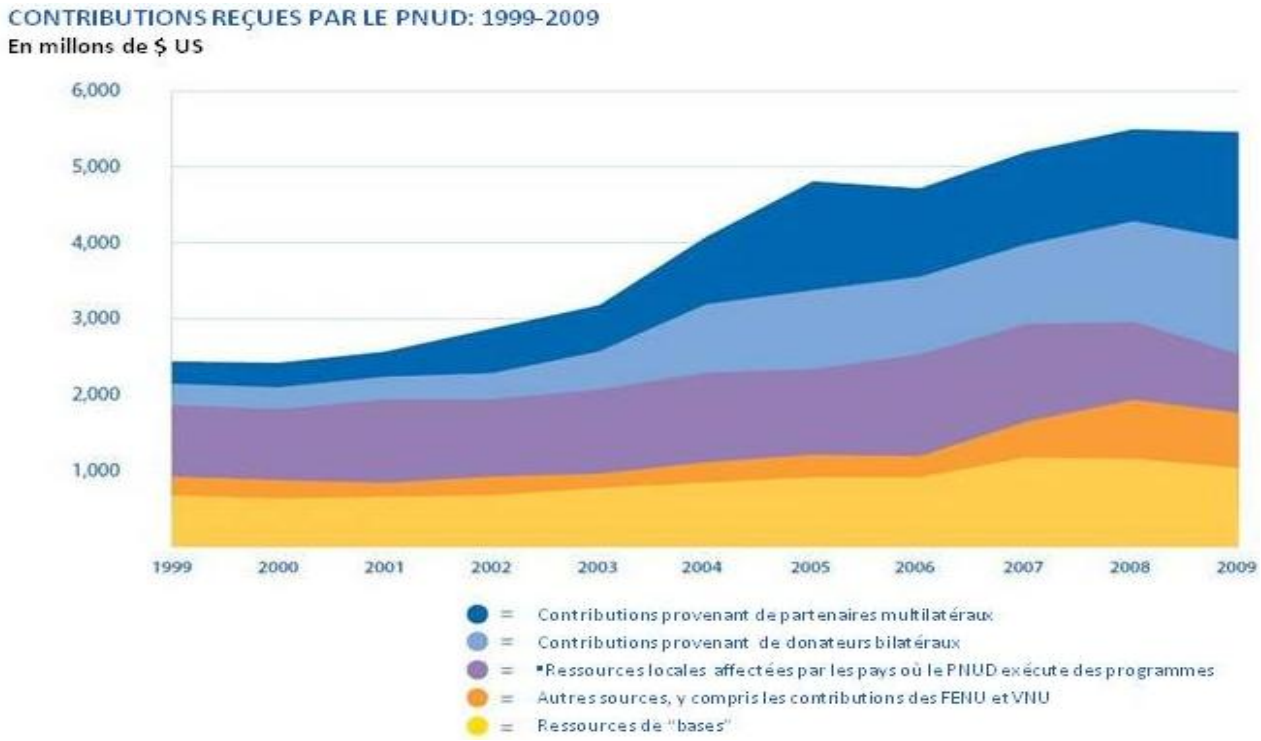
L'évaluation des résultats et des compétences sert de base aux futures promotions et augmentations de salaire. Le licenciement se fonde également sur cette évaluation.

[1] Anciennement **accords de services spéciaux** (SSA).

# Comment le PNUD finance-t-il ses activités ?

Le PNUD reçoit plus de **5 milliards de dollars** US par année. Ces fonds proviennent de cinq sources différentes :

- **Contributions volontaires** des États Membres
- Contributions affectées par des donateurs **bilatéraux**
- Contributions affectées par des partenaires **multilatéraux**
- **Ressources locales** des pays où le PNUD exécute des programmes
- **Autres** sources, y compris les contributions des FENU et VNU[2]




## Contributions volontaires

Les contributions volontaires des États Membres représentent les **ressources ordinaires** du PNUD (appelées aussi « **ressources principales** » et « **montant ciblé pour l'allocation des ressources de base**/ 'TRAC').

Les ressources ordinaires **ne sont pas affectées** (elles ne sont pas réservées par le donateur pour un objectif spécifique) et servent au fonctionnement du PNUD. Elles constituent la base du PNUD et garantissent son caractère universel, neutre et indépendant.

**Avons-nous toujours les moyens de faire fonctionner les Nations Unies ?**

Les Nations Unies et toutes ses institutions et fonds dépensent **environ 30 milliards de dollars** chaque année, soit environ **4 dollars par habitant de la planète.**

C'est un montant très faible comparé au budget de la plupart des gouvernements, et cela représente **moins de 3 % des dépenses militaires mondiales**.

Pourtant, pendant près de deux décennies, l'ONU a rencontré des difficultés financières et a été contrainte de réduire des programmes importants dans tous les secteurs, alors que de nouveaux mandats lui étaient conférés.

**⇒www.globalpolicy.org/un-finance.html**

[2] Jusqu'en 2010, UNIFEM faisait partie des Fonds et Programmes du PNUD. UNIFEM fait désormais partie de l'ONU Femmes, l'organisation des Nations Unies consacrée à l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes.

Entre 1994 et 2001, les ressources ordinaires ont baissé, ce qui a généré une crise du financement du PNUD. Depuis lors, les ressources ordinaires mondiales ont régulièrement augmenté et en 2008, elles s'élevaient à **1,1 milliards de dollars US**.

Ces dernières années, les engagements de financement à long terme pris par plusieurs gouvernements donateurs ont contribué à augmenter la prévisibilité des ressources ordinaires du PNUD. La mobilisation de ressources ordinaires d'un montant approprié demeure la priorité première du PNUD.

Les principaux contributeurs aux ressources ordinaires du PNUD sont la Norvège ($138 millions), les Pays-Bas ($117 millions), la Suède ($110 millions), les États-Unis ($97 millions) et le Royaume-Uni ($96 millions).

**Qui finance les bureaux de pays du PNUD ?**

**Les bureaux de pays** disposent d'un montant annuel d'au moins 350 000 $ provenant de ressources ordinaires pour financer les **activités programmatiques**.

Il s'agit de l'une des **fonctions fondamentales** que le PNUD doit remplir, en particulier en tant que dépositaire du système des coordonnateurs résidents pour l'ensemble Nations Unies. Ces fonctions ne changent pas selon le volume des ressources gérées et sont considérées comme des charges fixes.

**La structure de base** des bureaux de pays est le niveau minimal d'effectifs et de frais généraux de fonctionnement, financé à partir des ressources ordinaires du budget pour l'exercice biennal, nécessaire à l'exécution du mandat du PNUD. Le financement de la structure de base des bureaux de pays dépend de la typologie du bureau de pays.

Tous les frais encourus par les bureaux de pays allant au-delà de la structure de base sont **répartis** proportionnellement entre les ressources ordinaires et les autres ressources.

## Donateurs bilatéraux

Les contributions additionnelles des États sont généralement **réservées pour un objectif spécifique** (on dit qu'elles sont « affectées »). Les contributions affectées des donateurs bilatéraux proviennent le plus souvent d'États Membres des pays riches, aussi membres de **l'Organisation de coopération et de développement économiques** (OCDE).

Les donateurs bilatéraux fournissent annuellement au PNUD environ **1,4 milliards de dollars US de contributions affectées pour des objectifs spécifiques**.

Les principaux contributeurs aux ressources affectées du PNUD sont les États-Unis ($202 millions annuels), le Japon ($193 millions) et le Royaume-Uni ($189 millions).

**Fonds d'affectation spéciale multidonateurs**

Le Fonds d'affectation spéciale multidonateurs est un instrument de financement permettant aux donateurs de **regrouper leurs ressources,** lesquelles seront ensuite distribuées par un administrateur de fond.

Le Fonds d'affectation spéciale est un instrument important pour la mobilisation des ressources, la coordination des donateurs, le dialogue politique et la fourniture d'un appui coordonné visant à l'aide humanitaire, au relèvement, à la reconstruction et à l'aide au développement fondés sur les priorités nationales.
⇒**www.undp.org/mdtf/**

MULTI-DONOR TRUST FUND OFFICE
Efficiency | Transparency | Accountability

Lorsque les fonds des donateurs sont destinés à des opérations multi-institutions, le **Bureau du Fonds d'affectation spéciale multidonateurs** du PNUD peut être nommé en tant qu'administrateur de fond pour le système Nations Unies. Le Bureau gère actuellement un portefeuille de plus de 30 Fonds d'affectation spéciale multidonateurs et Programmes communs, y compris les Fonds d'affectation spéciale aux niveaux national et mondial et les fonds relatifs à l'initiative « Unis dans l'action ». ⇒**mdtf.undp.org/**

## Donateurs multilatéraux

Les contributions affectées proviennent aussi de **partenaires multilatéraux** et de la Commission européenne. Les donateurs multilatéraux fournissent annuellement au PNUD environ **1,3 milliards de dollars US de contributions affectées pour des objectifs spécifiques**.

## Ressources locales

Certains pays où le PNUD exécute des programmes fournissent des ressources **par son intermédiaire,** afin d'appuyer leurs propres priorités de développement. Ces fonds sont pleinement intégrés au processus budgétaire du PNUD, et le PNUD recouvre les coûts encourus pour gérer ces fonds. Faire passer les ressources locales par l'intermédiaire du PNUD est courant en Amérique centrale et latine. Actuellement, les ressources locales s'élèvent à environ **1 milliard de dollars US**.