

## Le PNUD : une meilleure façon de faire du développement

Au PNUD, plus de cinq ans de réformes internes rigoureuses ont eu pour effet d'accroître considérablement notre capacité et notre détermination de mettre en œuvre des activités de développement qui contribuent réellement à la réalisation des OMD. Nous avons relevé l'immense défi de relier nos bureaux implantés dans 166 pays en une organisation modernisée et cohésive tout en renforçant notre aptitude à répondre avec précision et efficacité aux besoins divers des pays. Nous avons fait usage d'instruments technologiques de pointe pour partager les connaissances, consolider notre structure opérationnelle et devenir une organisation plus transparente et plus responsable. Nous avons, par notre mode de gestion axé sur les résultats, relié tous nos programmes aux OMD et nous menons des évaluations sur la qualité de nos prestations dans le cadre de chacun des projets que nous exécutons pour développer les capacités nationales, forger des partenariats et promouvoir l'égalité des sexes. En 2005, dans notre sixième Sondage mondial, les membres de notre personnel ont exprimé une confiance plus grande que jamais envers leur travail et envers l'ensemble de l'organisation.

En restructurant nos activités de programmes en cinq domaines de pratique et en abordant avec une vigueur accrue notre mission centrale traditionnelle qu'est le renforcement des capacités, nous nous sommes attachés à concentrer nos efforts sur ce que nous faisons de mieux. C'est ainsi par exemple qu'en 2005, nous étions devenus le plus grand fournisseur international d'assistance électorale. Nous nous sommes aussi montrés performants dans divers domaines où nous sommes en mesure d'offrir de nouveaux services adaptés aux besoins en évolution. Notre [Bureau de la prévention des crises et du relèvement](#), créé face à la multiplication des conflits dans le monde, emploie nos connaissances en matière de développement pour opérer une jonction cruciale entre les crises et la reconstruction dans divers pays du globe. En nous tournant vers le secteur privé et la société civile, parfois par des modèles de partenariat uniques au sein du système des Nations Unies, nous puisons à de nouvelles sources d'innovation et mobilisons des ressources humaines et financières supplémentaires, ainsi que l'exige la réalisation des OMD.

**« Le PNUD est perçu comme étant un acteur crucial des efforts internationaux de développement, à la fois en tant qu'organisation multilatérale ayant son propre programme et de par son rôle de coordonnateur du système de développement des Nations Unies. »**

*Réseau d'évaluation des performances des organisations multilatérales (Autriche, Canada, Danemark, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse; observateurs : Finlande et Irlande)*

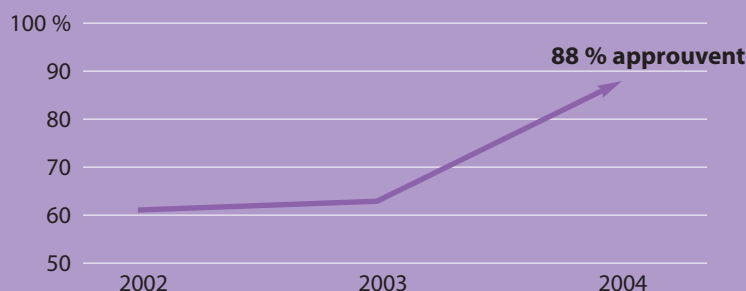
### Forte cote d'amour pour les partenariats

Pour guider sa transformation, le PNUD a demandé à ses partenaires nationaux, régionaux et mondiaux de lui communiquer chaque année leurs appréciations sur ses performances. En 2004, ils ont résolument donné leur aval à l'importance que nous attachons aux priorités de développement nationales dans l'appui que nous fournissons.

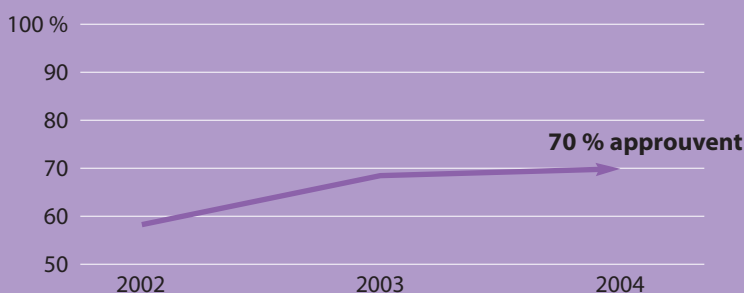
#### Les projets et programmes du PNUD reflètent les priorités nationales



#### Le PNUD associe les bénéficiaires à ses projets et programmes



#### Le PNUD intègre efficacement ses projets et programmes dans les systèmes gouvernementaux



#### Les pays s'approprient les projets et programmes du PNUD



Source : Sondage des partenaires du PNUD, 2004

Les pays donateurs et bénéficiaires ont pris note de la remarquable transformation qui a eu lieu au PNUD. Nos ressources totales ont augmenté de près de 1,6 milliard de dollars depuis 2000. En 2005, le Département du développement international (DFID) du Royaume-Uni a publié un rapport d'étude portant sur l'efficacité des organisations multilatérales; sur 23 organisations évaluées, le PNUD s'est classé en première place pour les performances internes, les résultats au niveau des pays et les partenariats. Le rapport du DFID a noté notre « focalisation stratégique », a fait l'éloge de la rigueur notre planification et de nos contrôles financiers et a signalé notre rôle directeur dans l'harmonisation des procédures au sein du système des Nations Unies et de l'ensemble de la communauté des donateurs.

En 2004, le PNUD a continué de faire fond sur ces remarquables accomplissements. Nous nous sommes rapprochés des pays que nous desservons en décentralisant les fonctions de programmes et d'appui du siège et en établissant un bureau régional à Johannesburg, qui est venu s'ajouter à celui de Bratislava déjà en place. Nous avons ouvert des bureaux régionaux à [Bangkok](#) et à [Colombo](#) en 2005 et nous prévoyons d'en ouvrir d'autres de manière à fournir une assistance soigneusement adaptée aux besoins des bureaux nationaux des pays avoisinants. Le bureau de Bangkok a assumé des responsabilités d'un niveau exceptionnel au début 2005 lorsqu'il est devenu le point principal de coordination de l'appui du PNUD aux pays touchés par les tsunamis de l'océan Indien.

Le PNUD a fait un grand pas en avant en 2004 avec la mise en service d'Atlas, système informatisé de planification des ressources de l'organisation conçu en collaboration avec le [Fonds des Nations Unies pour la population](#) et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets. Cette opération était d'une portée sans précédent, s'étendant à 143 des bureaux du PNUD. Faisant appel aux meilleures pratiques de gestion des entreprises et à des technologies de pointe, Atlas relie toutes les données relatives aux projets, aux finances, aux ressources humaines et aux achats. Il permet à tous les bureaux d'exploiter le même système et d'accéder aux mêmes informations, ce qui garantit un haut niveau de transparence organisationnelle. Les gestionnaires sont en mesure de déterminer ce que font les utilisateurs du système à partir de n'importe quel ordinateur en quelque point du monde qu'ils se trouvent. Les bureaux du PNUD ont noté avec satisfaction les augmentations de rendement autorisées par Atlas : la réduction du temps requis pour les processus de passation de marchés et d'achat, par exemple, atteint parfois 20 %. Le décaissement des fonds a été considérablement facilité et l'option de banque électronique d'Atlas s'est avéré particulièrement intéressante dans les pays qui ne disposent pas de systèmes bancaires établis.

Un nouveau Cadre de contrôle interne a été adopté au début 2005. Il permet de s'assurer de la conformité d'Atlas avec les principes d'audit et de contrôles financiers du PNUD et de déterminer les responsabilités de manière bien plus précise que dans le passé. Nous nous préparons également au lancement mondial du système Prince2 pour la gestion des projets, qui est largement reconnu comme constituant une meilleure pratique au niveau international. Ce système standardisé appliqué aux projets que nous exécutons

« J'ai choisi de devenir ambassadeur itinérant du PNUD en raison partiellement de sa concentration sur les Objectifs du Millénaire pour le développement et partiellement de son rôle coordonnateur au sein de la famille des Nations Unies. Étant donné que le PNUD est chargé de la coordination de tous les organismes des Nations Unies, mon engagement à son égard est un engagement à l'égard de toute la famille des Nations Unies. »

*Prince héritier Haakon de Norvège, ambassadeur itinérant du PNUD*

dans le monde entier, accroîtra la transparence au niveau de l'évaluation des risques et des résultats et renforcera notre aptitude à adapter les activités aux besoins spécifiques des pays.

Nous accroissons nos investissements dans le capital humain par des initiatives qui affinent les aptitudes et les connaissances des membres de notre personnel. Quelque 10 % à 15 % de notre personnel d'administration ont actuellement recours en permanence aux services d'enseignement de notre École virtuelle du développement. Ces services sont disponibles maintenant pour la quatrième année et nous en avons réduit les coûts de 30 %. En 2004, nous y avons ajouté des cours sur l'économie du développement et les communications; nous avons aussi conclu de nouveaux partenariats pour bénéficier du concours d'enseignants de la London School of Economics ainsi que d'autres établissements d'enseignement de renom.

La Carte de l'expérience des pratiques, établie pour identifier et suivre les compétences disponibles au sein de notre personnel dans nos domaines de pratique, nous aide à formuler de meilleures stratégies de formation. Nous entreprenons également de mettre en place des programmes d'apprentissage personnalisés qui assureront non seulement l'application de normes professionnelles et reflèteront les priorités de l'organisation, mais qui répondront

aussi aux besoins individuels d'acquisition des connaissances. Cet accroissement d'efficacité devrait se traduire par des réductions de coûts supplémentaires.

D'autres efforts sont en cours pour réduire le temps qu'exigent les nominations, les réaffectations et les cessations d'emploi. Une nouvelle politique de gestion des réaffectations a été conçue pour mettre en œuvre un système de placement transparent et concurrentiel et pour contribuer au respect d'exigences telles que l'égalité des sexes, l'équilibre de la représentation géographique et les mouvements entre les différents bureaux régionaux. Une fiche d'évaluation de la parité hommes-femmes à base informatisée contribuera à mener le PNUD à la parité à tous les niveaux de l'organisation d'ici 2010.

Dans ces domaines comme dans tous les autres, le PNUD est fermement déterminé à continuer de se situer parmi les premières organisations internationales de développement et à s'améliorer sur tous les points où il y a lieu de le faire. Nous sommes motivés dans ces efforts par notre désir général d'apporter une contribution maximale à un système des Nations Unies équipé au mieux pour aider les pays à réaliser les OMD et pour répandre dans le monde le double bienfait de la paix et de la prospérité.

### La confiance grandit au sein du PNUD

Les membres de notre personnel participent toujours plus nombreux chaque année à notre Sondage mondial du personnel, qui met en évidence leur motivation croissante et leur attachement aux objectifs communs de notre organisation.

|   | Année              | 1999             | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  |
|---|--------------------|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | Nombre de réponses | 3 395            | 2 298 | 3 235 | 4 443 | 5 228 | 5 895 |
| <b>Question</b>   |                    | (% des réponses) |       |       |       |       |       |
| <b>On m'encourage à travailler en équipe dans mon bureau</b>  |                    | 52               | 72    | 76    | 79    | 78    | 80    |
| <b>Les objectifs généraux du PNUD sont clairement définis</b>   |                    | 60               | 71    | 73    | 79    | 80    | 82    |
| <b>Je recommanderais le PNUD comme lieu de travail</b>  |                    | 60               | 53    | 65    | 71    | 72    | 72    |
| <b>Dans mon unité, les gens acceptent la responsabilité des problèmes qui se présentent dans leur travail</b> |                    | 62               | 66    | 70    | 74    | 74    | 72    |
| <b>Mon travail contribue à la réalisation des objectifs du PNUD</b>   |                    | 81               | 81    | 79    | 84    | 86    | 90    |
| <b>Mon travail me donne un sentiment d'accomplissement personnel</b>  |                    | 69               | 71    | 77    | 79    | 78    | 78    |
| <b>J'ai confiance dans le représentant résident chargé de mon bureau</b>                                      |                    | —                | 64    | 73    | 78    | 80    | 79    |

Source : Sondage mondial du personnel du PNUD, 1999-2004