

LE PNUD INTRA-MUROS

QUID DES ENGAGEMENTS INTERNES ?

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La responsabilité redditionnelle a toujours été un principe important et fermement établi qui guide les activités du PNUD. Depuis l'approbation du Cadre de responsabilisation et de la Politique de contrôle par son Conseil d'administration en 2008, le PNUD continue de s'assurer que ce principe soit appliqué dans la pratique à tous les niveaux et dans tous ses bureaux de par le monde. Parmi les grandes initiatives de 2009 a figuré le lancement d'un site Web de responsabilisation interne, d'accès facile, contenant des ressources et des informations sur l'application des principes de la reddition de comptes et de la responsabilité sur le lieu de travail, ainsi que sur les possibilités de formation professionnelle.

400 %

Pourcentage d'augmentation des transactions d'achats du PNUD au cours des cinq dernières années, ayant amené le PNUD à élaborer une nouvelle stratégie dans le domaine (lancée en 2009) et un programme de certification de son personnel chargé des achats.

Un domaine de la gestion des risques qui figure parmi les toutes premières priorités du PNUD est celui de la sûreté et de la sécurité de son personnel et de ses programmes. À la fin 2009, 95 % de ses bureaux de pays appliquaient pleinement les normes de sécurité définies par le Programme, soit une augmentation de plus de 10 % par rapport à 2008. La sécurité dans le cadre de la réponse aux urgences liées aux catastrophes naturelles a été mise à l'épreuve dans **Myanmar** en 2008 et de nouveau en **Haïti** en 2010. Dans ces deux cas, le PNUD a déployé sur le terrain des conseillers en matière de sécurité et a fourni du matériel d'urgence dans les 48 heures qui ont suivi la survenue des catastrophes pour aider les autorités locales ainsi que le personnel du PNUD qui se trouvait sur place à répondre aux besoins.

En 2009, le PNUD a également mis en application des mesures renforcées pour protéger ses actifs incorporels, notamment les vastes quantités de données utilisées pour la gestion des opérations et les transactions financières. Des améliorations ont ainsi été apportées en matière de gouvernance et d'utilisation des applications de technologies de

l'information et des communications. Par exemple, le PNUD a migré son principal programme de suivi des opérations et des transactions financières vers de nouveaux serveurs centraux bien plus puissants au Centre international de calcul des Nations Unies (CIC) à Genève.

Un processus d'achats et de passation de marchés responsable, professionnel et transparent est essentiel pour l'efficacité de l'aide et l'obtention de résultats de développement. Le volume des achats et de la passation de marchés du PNUD a quadruplé au cours des cinq dernières années, la majorité de l'augmentation étant due à des transactions complexes au niveau des pays, telles que la fourniture de personnel pour les programmes d'inscription des électeurs et l'embauche de consultants pour les programmes de démobilisation et de réinsertion des ex-combattants dans les pays se relevant de conflits.

En réponse à cette remarquable évolution, le PNUD a élaboré une nouvelle stratégie d'achats et de passation de marchés qu'il a lancée en 2009. Il met actuellement en application un programme de certification accrédité au niveau international afin de professionnaliser les membres de son personnel chargé de ces fonctions. Ce programme offre des cours de formation à deux niveaux aboutissant à la délivrance d'un certificat ou d'un diplôme, et il est adapté au contexte des achats et des marchés des divers organismes des Nations Unies, compte tenu des spécificités juridiques, politiques et procédurales de ces transactions dans le cadre de l'Organisation.

Le programme du PNUD visant à l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) d'ici 2012 se déroule conformément aux prévisions. Les normes IPSAS apporteront une transparence accrue aux rapports financiers du PNUD, une plus grande comparabilité de ces rapports et de ceux d'autres organismes des Nations Unies, une meilleure prévisibilité des besoins d'actifs et de flux de trésorerie et un soutien renforcé pour la gestion axée sur les résultats. L'année écoulée a marqué une étape importante dans l'adaptation des politiques financières du PNUD aux exigences découlant des nouvelles normes ; il a notamment été procédé à une analyse globale de l'impact organisationnel et la formation à base informatique du personnel aux normes IPSAS a commencé.

LES RESSOURCES HUMAINES AU PNUD

Réforme des régimes contractuels Le PNUD, ainsi que les autres organismes des Nations Unies, ont été priés par l'Assemblée générale de mettre en œuvre une réforme des régimes contractuels. En juillet 2009, le Secrétaire général a émis une nouvelle série de dispositions du Règlement du personnel applicables à toutes les nominations. Ceci représente le changement le plus important apporté à la gouvernance des ressources humaines du PNUD en plus de 40 ans. Pour gérer la transition de manière optimale, le PNUD a veillé attentivement à informer son personnel à chaque étape de l'adoption des nouvelles mesures, notamment par des bulletins d'information, des communications directes de la haute direction et des cliniques en ligne fournissant des instructions détaillées en temps réel.

Le processus de réforme des régimes contractuels est en cours. Un nouveau cadre de recrutement et de sélection a été appliqué et les Nations Unies, avec des contributions de tous leurs organismes et de représentants du personnel, s'emploient actuellement à produire une version révisée du Règlement du personnel qui tiendra compte des retours d'information fournis depuis le 1er juillet 2009.

La transition constitue une période de changements majeurs pour le personnel ainsi que pour les bureaux, mais elle aboutira à l'instauration de régimes contractuels rationalisés qui favoriseront l'exécution du mandat du PNUD dans la cohérence et harmoniseront la situation de son personnel et de celle de leurs collègues des autres organismes des Nations Unies.

Établissement de pools de compétences Dans le cadre d'une vaste initiative de gestion des compétences, le PNUD a formulé une nouvelle stratégie de recrutement et de sélection qui, durant l'année à venir, lui permettra de procéder plus systématiquement et plus stratégiquement pour trouver du personnel compétent et lui offrir des possibilités de perfectionnement afin de constituer la réserve de compétences nécessaire pour répondre à ses besoins futurs de développement organisationnel. À cet effet, il établit des pools de candidats, rigoureusement pré-évalués et sélectionnés parmi les membres de son personnel.

Pour la première fois de son histoire, le PNUD a pour Administrateur une femme et, en 2009, une femme s'est également vu confier le poste d'Administrateur associé. Les données les plus récentes sur la parité des sexes indiquent que si les femmes constituent la majorité des effectifs des postes subalternes, leur présence diminue chez les cadres intermédiaires et supérieurs. Il y a actuellement 35 % de femmes parmi les coordonnateurs résidents et 29 % parmi les directeurs de pays. Le



Un haut responsable du PNUD en Haïti, Bruno Lemarquis, apporte une aide très concrète à un programme Argent contre travail à Carrefour-Feuilles après le séisme de janvier 2010.

PNUD redouble d'efforts en quête de solutions novatrices pour combler cet écart, notamment en accordant une importance prioritaire au facteur genre dans la constitution des pools de candidats.

En 2009, le Programme des administrateurs auxiliaires du PNUD a vu ses effectifs s'accroître de 29 % par rapport à 2008, augmentation notable qui contribue à la formation d'une réserve de talent pour la prochaine génération de leaders. Ce programme apporte aux jeunes professionnels intéressés par une carrière dans le domaine du développement une expérience pratique d'une grande utilité au sein des organismes des Nations Unies participants, parmi lesquels figurent le PNUD et les fonds qu'il administre.

Le PNUD continue d'investir dans son Programme de perfectionnement des cadres (dit Programme LEAD), établi en tant que point d'entrée pour les jeunes cadres désirant faire carrière dans le développement au sein du PNUD. Ce programme constitue une réserve de compétences utile à laquelle le PNUD peut puiser pour pourvoir les postes d'encadrement intermédiaire dans le court terme et les postes de haute direction dans le long terme. En 2009, le PNUD a accueilli le plus grand nombre de participants au programme LEAD de son histoire, la moitié d'entre eux étant des femmes et la moitié aussi originaires de pays du Sud.

Le PNUD est l'un des quelques organismes des Nations Unies qui possède déjà une politique de recrutement de personnes handicapées. Pour appuyer l'application de la Convention relative aux droits des personnes handicapées, il a lancé en 2009 un programme de formation en ligne obligatoire pour sensibiliser son personnel aux questions liées aux handicaps et pour promouvoir l'inclusivité dans le recrutement de son personnel. Ce programme de formation est le premier en son genre au sein du système des Nations Unies, non seulement par son contenu, mais aussi par les fonctionnalités d'accessibilité dont il est doté à l'intention

L'importance du rôle du microcrédit dans la lutte contre la pauvreté est attestée et bien documentée. Le microcrédit permet aux pauvres d'accroître leurs revenus et de se prémunir contre les revers économiques. En particulier, il autonomise les femmes qui représentent la majorité des emprunteurs auprès de nombreuses institutions de financement.

Fait moins connu, mais d'une importance potentielle égale pour réduire la pauvreté, il existe une forte demande de possibilités d'épargne de la part des familles pauvres. Nombre de ménages économiquement faibles sont en fait des épargnants nets qui recherchent des options d'épargne pratiques

Gates, octroie des prêts et des subventions sur des bases concurrentielles à des fournisseurs de services de microfinancement établis dans les pays en développement qui appliquent des approches axées sur l'épargne et qui sont déjà eux-mêmes des leaders du marché. Les financements de MicroLead permettent à ceux-ci d'étendre leurs activités dans les marchés sous-desservis des pays les moins avancés, où ils offrent aux familles pauvres des modalités pratiques et fiables pour assurer la sécurité de leur épargne. Cette épargne devient à son tour une source de microfinancement pour l'ensemble des communautés desservies.

Le Fonds MicroLead possède aussi un guichet spécial pour l'apport d'appuis précoces aux pays en situation de post-conflit. En encourageant l'entrée dans ces pays de fournisseurs de services opérant conformément aux bonnes pratiques dès que les conditions de sécurité essentielles sont présentes, le Fonds assure la présence d'une composante vitale du relèvement précoce, les services financiers durables, et sa disponibilité pour les familles pauvres et les petites entreprises.

Durant sa phase initiale en 2008-2009, MicroLead a octroyé 12 subventions sur des bases concurrentielles, dont huit à des activités dans des pays en situation de post-conflit, d'un montant total de 18,9 millions de dollars. Les institutions bénéficiaires effectueront elles-mêmes des apports de nouveaux capitaux dépassant 100 millions de dollars dans des marchés sous-desservis, offrant ainsi leurs services à quelque 950 000 nouveaux déposants et 620 000 nouveaux emprunteurs d'ici la fin 2013. La taille moyenne des familles étant de six personnes, ce seront environ six millions de personnes qui bénéficieront de la phase initiale du programme.

Le Fonds MicroLead constitue un bon exemple de fourniture de « capitaux catalytiques » par le FENU. L'investissement initial de 6,6 millions de dollars effectué par celui-ci se traduira par l'octroi de quelque 263 millions de dollars de nouveaux prêts en faveur des pauvres d'ici 2013, soit un effet multiplicateur de 1 à 40. Le FENU explore actuellement avec divers partenaires des possibilités de lancement des phases successives de ce fonds.

620 000

Nombre projeté de nouveaux emprunteurs qui bénéficieront d'ici 2013 des dons du programme MicroLead appuyé par le FENU.

et sûres, autres que celles qui consistent à garder son argent sous son matelas ou à le placer dans des avoirs illiquides ou comportant intrinsèquement des risques élevés, tels que dans du bétail. La demande d'alternatives en matière d'épargne est particulièrement forte face aux incertitudes des crises et des situations de post-conflit.

De simples comptes d'épargne peuvent répondre aux besoins des familles pauvres et leur permettre de planifier leur avenir. L'épargne improductive des ménages réinjectée dans les circuits financiers formels peut ainsi être utilisée pour financer des activités de microcrédit dont bénéficient des communautés entières. Le financement local tend également à être plus stable que celui des bailleurs de fonds ou des marchés des capitaux et n'est pas exposé aux risques de change.

Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), affilié au PNUD, aide à appliquer une approche axée sur l'épargne dans les marchés sous-desservis des pays les moins avancés par le biais du Fonds MicroLead, nouveau fonds de 26 millions de dollars créé par une initiative Sud-Sud qui est devenu pleinement opérationnel en 2009. Ce fonds, qui a reçu un appui substantiel de la Fondation Bill et Melinda

des personnes porteuses de handicaps visuels, auditifs, moteurs et cognitifs pour leur permettre d'y participer.

Le 1er juillet 2009, les Nations Unies ont instauré **un nouveau système d'administration de la justice** qui, aspect important, met l'accent sur la résolution informelle des différends. Les Services de médiation et de l'Ombudsman ont notamment été renforcés et intégrés et possèdent des bureaux au siège des Nations Unies à New

York ainsi que dans d'autres centres et bureaux de terrain de l'Organisation, ce qui en accroît considérablement l'accessibilité pour le personnel. Par ailleurs, le système d'administration de la justice comprend à présent deux nouveaux tribunaux internes constitués de juges professionnels et indépendants. Tout au long de l'année, le PNUD s'est attaché à préparer son personnel en vue de l'entrée en vigueur de ce nouveau système, assurant ainsi une transition sans heurts. ●