

Le PNUD intra-muros : honorer les engagements internes

EN 2008, le PNUD avait un certain nombre de défis internes à relever, depuis l'application des mesures de réforme des Nations Unies conformément aux directives de l'Assemblée générale jusqu'au renforcement de ses partenariats avec les institutions multilatérales et bilatérales, à une époque où les engagements deviennent de plus en plus stratégiques et axés sur les résultats. Pour réussir, il doit continuer d'intensifier ses efforts visant à parvenir à un niveau élevé de cohérence, de focalisation, de responsabilité et de transparence dans tous ses processus, sans oublier pour autant que ce sont les gens et pas les institutions qui instaurent le développement humain.

Plan stratégique 2008–2011

Tout au long de l'année 2008, le PNUD a œuvré avec ses nombreux partenaires mondiaux pour relever certains des défis les plus immédiats présentés par les crises alimentaire, énergétique et financière, et il continuera

de jouer un rôle directeur en élaborant des options stratégiques pour traiter des implications à long terme de ces crises. Le Plan stratégique 2008–2011 du PNUD a ici un rôle vital et fournit des orientations claires et cohérentes qui guident les activités de développement du Programme. Il continuera de définir la vision générale du PNUD et de fixer ses priorités en matière de développement, de gestion et de ressources ; en outre, pour la première fois, il prévoit des indicateurs et des cibles spécifiques pour le développement, la coordination de l'action des Nations Unies et les résultats de la direction, innovation qui aidera le Programme à rester sur la bonne voie et à maintenir sa focalisation sur les nombreux défis dont l'avenir est porteur. Plus spécifiquement, le Plan stratégique définit les activités opérationnelles du PNUD relevant de ses quatre grands domaines thématiques, à savoir la réduction de la pauvreté et la réalisation des OMD, la gouvernance démocratique, la prévention des crises et le relèvement, l'environnement et le développement



Dans le nord du Togo, un agent de crédit d'une institution de microfinance appuyée par le FENU reçoit les remboursements des emprunts et conseille les femmes entrepreneurs sur la pratique des affaires.

PROGRAMME DES VNU : PROMOTION DE L'INCLUSION PAR LE VOLONTARIAT

Le volontariat permet aux gens de trouver une voix, d'exprimer leurs besoins et de devenir des participants actifs au développement. Le Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) contribue à la paix et au développement par le volontariat. Plus de 7 700 volontaires des VNU de plus de 150 pays étaient déployés dans le monde en 2008. Des milliers d'autres ont contribué directement aux programmes de développement par le biais du service de Volontariat en ligne et des projets communautaires de volontariat. Face aux défis économiques et autres, le volontariat tire parti des idées, de l'énergie et des connaissances spécialisées des gens et permet à ceux-ci de participer activement au développement de leur communauté ainsi que dans d'autres. Avec l'appui des VNU, le Programme des jeunes volontaires d'Asie partage des connaissances en agriculture et des capacités entrepreneuriales dans toute l'Asie et l'Afrique, et les volontaires du Corps de la jeunesse du Libéria servent dans les écoles et les dispensaires en milieu rural pour contribuer au relèvement national tout en accroissant leur propre employabilité.

Le Programme des VNU aide les instances gouvernementales et les partenaires de tout le système des Nations Unies à intervenir en faveur des gens pauvres et marginalisés et à élargir leur accès aux services et aux opportunités. En **RDP lao**, des volontaires appuient la planification participative et l'accès des communautés aux services de l'État. Au **Honduras**, ils dispensent une formation et une assistance professionnelles et ils organisent des événements culturels et sportifs pour atteindre les jeunes et accroître l'inclusion sociale de manière à enrayer la propagation de la violence. Le volontariat contribue à la lutte contre les changements climatiques au niveau mondial et local. Un projet de volontariat de jeunes des VNU en **Éthiopie** lutte contre la

désertification, tandis qu'au **Cambodge**, des volontaires aident les communautés de régions déshéritées à trouver des moyens d'existence durables et à s'adapter aux impacts des changements climatiques. Le volontariat est également un instrument important au service de la consolidation de la paix. En 2008, une moyenne de 2 400 volontaires des VNU ont contribué aux missions de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales des Nations Unies dans le cadre desquelles ils ont appuyé les élections au **Népal**, travaillé avec les personnes déplacées et les réfugiés en **Somalie**, en **RDC** et au **Soudan**, et aidé à la démobilisation et à la réinsertion d'ex-combattants en **Ouganda**.

Au **Kenya**, un programme de volontariat d'urgence a rassemblé 21 volontaires des VNU et près de 500 volontaires de quartier pour lutter contre la violence postélectorale en renforçant la confiance au sein des communautés, en dispensant des conseils psychosociaux et en appuyant les prestations des services de base. Dans les **territoires palestiniens occupés**, les volontaires des VNU travaillent avec les jeunes et favorisent la cohésion sociale, soutenant ainsi un projet d'habilitation des jeunes lancé par le PNUD il y a plus de dix ans. Les volontaires des VNU ont également contribué aux missions humanitaires après le passage de cyclones en **Haïti** et après les inondations au **Myanmar**, et ils sont intervenus avec des partenaires des Nations Unies en **Équateur**, au **Mozambique** et au **Yémen** pour lutter contre la faim, la malnutrition et l'insécurité alimentaire. Par ces activités et en partenariat avec le PNUD ainsi que d'autres organismes des Nations Unies, le Programme des VNU étend la portée des programmes de développement et œuvre avec les gens pour assurer leur inclusion et leur participation au développement.

durable. En outre, il établit une distinction claire entre le rôle renforcé du PNUD pour appuyer la coordination de l'action des Nations Unies et son rôle dans les activités opérationnelles des domaines où le Programme s'est vu attribuer un rôle directeur. Et surtout, le Plan stratégique réaffirme la volonté du PNUD de veiller à ce que toutes ses activités de conseils de politiques, d'appui technique, de plaidoyer et de coopération avec les autres parties prenantes visent à un résultat ultime : l'apport d'améliorations concrètes dans la vie des gens et dans les choix et les possibilités qui leur sont ouverts.

Le système de responsabilité redditionnelle du PNUD

Guidé par le Plan stratégique, le système de responsabilité redditionnelle du PNUD, se compose d'un Cadre de responsabilisation et d'une Politique de contrôle ; il souligne l'attachement du Programme à l'obtention de résultats et à la gestion du comportement professionnel fondé sur les risques, ainsi qu'aux valeurs et à la culture communes de la reddition de comptes et de la transparence. Étant donné que le PNUD intervient dans des environnements présentant des risques, des complexités et des défis croissants, la nécessité d'un renforcement continu

SURGE : RIPOSTE IMMÉDIATE AUX CRISES

Pour entreprendre des actions plus promptes et plus complètes face aux situations de crises, le PNUD s'est doté d'un plan de riposte dénommé « Plan SURGE », qu'il active pour mener ses activités de relèvement précoce et de reconstruction. Le PNUD a assemblé à cette fin une équipe de fonctionnaires certifiés ayant suivi une formation spéciale qui peuvent, en cas d'urgence, être déployés sur le terrain dans les plus brefs délais pour fournir un appui à ses bureaux de pays.

Kamakshi Yakthumba, qui est chargée des achats au PNUD-Népal, a été déployée au Myanmar en tant que membre de l'équipe SURGE en mai 2008, après le passage du cyclone Nargis qui, selon les chiffres officiels, a fait plus de 80 000 morts. Quelque 54 000 autres personnes ont été portées disparues.



En 2008, j'ai été sélectionnée comme conseillère SURGE après avoir été nommée par le Bureau d'appui aux achats de New York, compte tenu de mon expérience sur le terrain. J'ai d'abord dû assister à un atelier de formation de sept jours à Amman (Jordanie), avec une trentaine d'autres fonctionnaires du PNUD, où l'on nous a communiqué des informations non seulement sur le programme SURGE et son fonctionnement, mais aussi sur l'importance de la gestion du stress en situation d'après-crise. Nous avons également suivi un cours de sécurité sur la survie des otages et sur le comportement à avoir en cas d'embuscade de convoi. Mais surtout, j'ai vite appris que lorsque l'on est envoyé pour appuyer un bureau de pays en situation de crise, il ne faut pas oublier que l'on est là pour être des « abeilles ouvrières ». Les bureaux de pays sont à la limite de leurs capacités et il n'y a pas une seconde à perdre. C'est cet avertissement qui m'a été le plus utile.

Une semaine après l'atelier, j'ai été envoyée pour appuyer le bureau de pays du Myanmar après le passage du cyclone Nargis, qui a ravagé le pays le 2 mai 2008. Des vents atteignant 200 km/h ont balayé la région de Yangon et le delta de l'Irrawaddy où ils ont causé d'immenses dommages et des pertes substantielles de moyens d'existence et d'infrastructure pour des millions de gens.

À mon arrivée au bureau de pays, j'ai été très surprise par l'atmosphère calme qui y régnait, bien que le bureau soit passé tout récemment par une crise majeure ayant affecté tout son personnel. Il

m'a fallu une semaine environ pour faire la connaissance de mes collègues et pour comprendre leurs besoins en matière d'achats, qui allaient depuis les biens et services fondamentaux tels que du matériel de TI, des gilets de sauvetage et des bâches jusqu'au recrutement de collecteurs de données pour effectuer un sondage sur l'étendue des dégâts ; j'ai aussi commencé à former du personnel de projet aux politiques et procédures d'achat.

En raison de la dévastation causée par le cyclone, il y avait de réelles pénuries de biens, notamment de semences, de motoculteurs et de bateaux, et le taux de change fluctuait dans de telles proportions que les estimations des fournisseurs n'étaient valables que pour un jour. Il était difficile, par ailleurs, d'importer des marchandises en raison des restrictions imposées par le gouvernement et, ne parlant pas la langue locale, j'avais du mal à communiquer avec les fournisseurs. Et bien sûr, il nous fallait tout de toute urgence. Je n'ai donc pas chômé. Grâce à mon expérience des achats au Népal et à l'aide de l'équipe des achats du Myanmar, j'ai pu résoudre pas mal de problèmes. L'un des grands succès de l'équipe a été l'achat en trois jours de 250 motoculteurs pour les agriculteurs sinistrés, commande qui se chiffrait à près d'un demi-million de dollars.

Pendant les deux mois de mon déploiement, j'ai visité trois villages où le PNUD apportait de l'aide. La dévastation et les manifestations de désespoir dont j'ai été témoin ont eu pour effet de renforcer encore mon ardeur au travail. Je n'ai plus eu aucun doute sur l'utilité des longues heures passées au bureau et je suis heureuse aujourd'hui d'avoir pu contribuer aux travaux de relèvement précoce menés par le PNUD au Myanmar.

Bien que mon séjour ait été de courte durée, mon objectif était de partager mes connaissances en matière d'achats afin de faciliter la vie au bureau de pays au cours des longs mois à venir. J'ai travaillé avec l'équipe des achats pour établir une liste de fournisseurs présélectionnés, révisé les processus pour les rendre plus conviviaux et tenu un atelier sur les achats pour tout le personnel du bureau de pays et de projet. J'ai été contente de voir arriver la fin de mon déploiement, à la pensée de rentrer chez moi et de retrouver mes deux enfants, mais je savais aussi que tous les gens qui avaient contribué à la réussite de mon travail allaient me manquer. Je suis partie du Myanmar avec une grande admiration pour la population et pour sa résilience face à toutes les difficultés.

des contrôles et de la responsabilité ne fait, elle aussi, que croître. Le Cadre de responsabilisation du PNUD souligne l'importance de la définition sans ambiguïté de la responsabilité des parties prenantes et des cadres dans tous les domaines, depuis la planification et l'orientation stratégique jusqu'à la gestion des risques et la gestion des partenariats. C'est ainsi, par exemple, que conformément à la Politique révisée de divulgation de l'information, les documents clés du PNUD sont affichés sur ses sites Internet publics.

Les ressources humaines au PNUD : une stratégie axée sur les gens

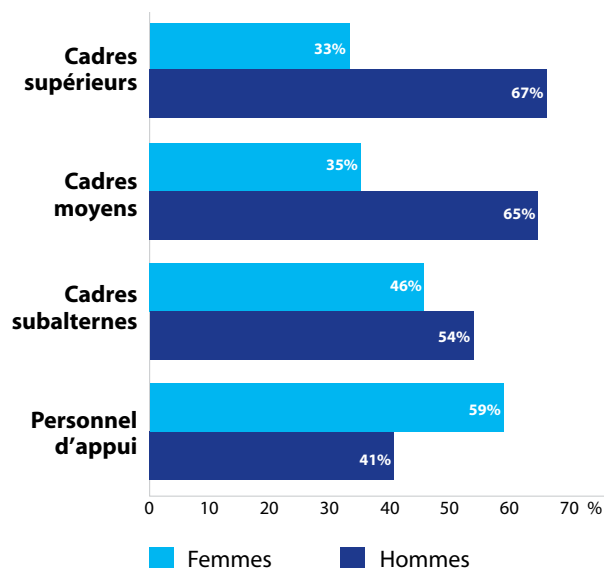
La stratégie des ressources humaines du PNUD repose au départ sur cette simple conviction que l'accent doit être mis sur l'élément humain et que les gens sont le principal avoir du PNUD. Elle répond directement aux changements internes et externes qui se répercutent sur l'environnement de travail et elle traite des priorités du Plan stratégique 2008-2011 en matière de ressources humaines. Pour préciser ce qui est attendu du personnel et pour fixer des normes claires concernant les prestations, le PNUD a élaboré et mis en application en 2008 un Cadre des compétences. Il a aussi élaboré un Plan d'action pour l'égalité des sexes qui réserve une place particulière au développement des carrières des femmes et à leur rétention dans l'organisation. La Stratégie des ressources humaines répond également aux problèmes signalés par diverses consultations du personnel ainsi que par les sondages mondiaux du personnel du PNUD. Ces sondages ont révélé la fierté inspirée aux fonctionnaires par le travail qu'ils accomplissent au PNUD mais aussi leurs soucis concernant l'équilibre à maintenir entre la vie



Le Centre de documentation sur les enseignements tirés des missions du PNUD a tenu plusieurs ateliers de formation du personnel en 2008.

PARITÉ DES SEXES SELON LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE

Personnel mondial du PNUD, 2008



Source : PNUD/Bureau des ressources humaines

professionnelle et la vie personnelle ainsi que les pressions imposées par le travail. Les améliorations prévues durant la période d'application du Plan stratégique feront fond sur les arrangements de travail flexibles ainsi que sur des initiatives favorables à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et « *UN Cares* » (programme sur le VIH/sida sur le lieu de travail en place dans toute l'Organisation). Enfin, il a été entrepris de former des partenariats entre le Bureau du médiateur, le Bureau des conseillers en déontologie et le réseau des conseillers du personnel, partenariats qui seront modifiés pour tenir compte des changements à venir dans le système d'administration de la justice.

Un nouveau module Atlas des ressources humaines accroîtra la transparence des processus et actions de l'administration en ce qui concerne le recrutement, les promotions et la gestion des performances, tout en rationalisant diverses fonctions telles que le paiement des salaires, les décaissements et le traitement des données. En outre, en 2005, le Comité de haut niveau des Nations Unies sur la gestion avait approuvé l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), qui sont en passe d'être adoptées par le PNUD. Au cours de l'année écoulée, il a été institué un comité chargé des questions budgétaires, des équipes de programme et des programmes, et une étude d'impact sur l'organisation a été menée à bien. L'application des normes IPSAS améliorera la transparence et la responsabilisation, permettra de standardiser les rapports comptables et financiers et facilitera les comparaisons entre les divers organismes des Nations Unies.